



**ELISABETE NAZARÉ
LIMA NOVAIS**

**GESTÃO DA QUALIDADE E SATISFAÇÃO NA LOJA
DO CIDADÃO DE AVEIRO.**



**ELISABETE NAZARÉ
LIMA NOVAIS**

**GESTÃO DA QUALIDADE E SATISFAÇÃO NA LOJA
DO CIDADÃO DE AVEIRO.**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica do Doutor Hugo Casal Figueiredo, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial e da Doutora Maria Cristina do Nascimento Rodrigues Almeida de Sousa Gomes, Professora Auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro.

À memória da minha avó.
Aos meus pais e tia.

o júri

Presidente

Prof. Doutor Filipe José Casal Teles Nunes

Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Ciências Sociais Políticas e do Território da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Luís Miguel Fernandes Ferreira

Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Hugo Casal Figueiredo

Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Quando temos um longo caminho a percorrer e sabemos que não estamos sozinhos, perfazemo-nos de vontade e enchemo-nos de bravura para ultrapassar o desafio. Fazemo-lo por nós próprios e por todos aqueles que nos apoiam e que nos depositam uma crença inabalável de sucesso. Assim, jamais poderia partir para uma nova etapa sem reconhecer e agradecer a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização desta investigação.

Agradeço à família e amigos sempre presentes. Aos meus orientadores, nomeadamente ao Dr. Hugo Casal Figueiredo e à Dra. Cristina Sousa Gomes, por todo o apoio e acompanhamento. E como não poderia deixar de ser, um grande obrigado, cheio de carinho e amizade, à equipa da Unidade de Gestão da Loja do Cidadão de Aveiro, Sandra Correia, Marcos Marques, Vera Fonseca e Andreia Santos (Auxiliares Administrativos) e aos Doutores Nuno Dinis, Francisco Matos (Subgerentes) e Maria do Céu Ramos (Gerente de loja e minha orientadora de estágio na organização de acolhimento), jamais esquecerei o quanto enriquecedor foi, a nível pessoal e profissional, a passagem pela Loja do Cidadão de Aveiro. Por fim, não poderia deixar de mencionar o Márcio Cruz e o Sr. Arménio Lopes, pelo carinho, amizade e apoio que sempre demonstraram para com a minha pessoa ao longo do meu percurso na entidade.

palavras-chave

Qualidade, Gestão da Qualidade Total, Satisfação, Envolvimento, Utente e Serviço Público, Loja do Cidadão de Aveiro.

resumo

O presente relatório de estágio faz uma avaliação crítica da qualidade e da satisfação dos utentes com o serviço prestado pela Loja do Cidadão de Aveiro. Confronta uma avaliação qualitativa das práticas de gestão de qualidade implementadas na organização com os resultados da aplicação de um instrumento de medição da satisfação dos utentes, o SERVQUAL. Este último, criado e adaptado especificamente ao contexto em questão, propõe um novo conjunto de dimensões de avaliação da qualidade de prestação de serviços na Loja do Cidadão de Aveiro.

A importante colaboração dos utentes da entidade em questão tornou viável a avaliação dos níveis de satisfação para com o serviço prestado, evidenciando a indispensabilidade do seu envolvimento como um primeiro passo na adoção de uma visão sistémica de gestão de qualidade e de criação de valor para o público neste contexto organizacional.

Os resultados do estudo efetuado demonstram que as dimensões afetas à capacidade de resposta e ao próprio desempenho do serviço são consideradas as mais relevantes pelos cidadãos e conquistam níveis de satisfação bastante positivos, na medida em que também integram os atributos considerados mais relevantes e com os níveis entendidos mais elevados. Como é o caso do empenho na resolução do problema do utente e atributos associados à postura dos funcionários.

O horário de funcionamento consegue o nível percecionado mais elevado de todos.

Por outro lado, atributos como os tempos de espera, a disponibilização de serviços de apoio e a oportunidade de participar na avaliação dos serviços prestados obtêm os níveis entendidos mais baixos e, de entre todos, é a disposição de equipamentos informáticos e tecnológicos modernos que é atribuída menor relevância.

keywords

Quality, Total Quality Management, Satisfaction, Involvement, User, Public Service, Loja do Cidadão de Aveiro.

abstract

This internship report is a critical review of the quality and satisfaction with the service provided by Loja do Cidadão de Aveiro. Confronts a qualitative assessment of quality management practices implemented in the organization with the results of the application of an instrument measuring user satisfaction, SERVQUAL. The latter, created and tailored specifically to the context here, proposes a new set of dimensions for evaluating the quality of service in Loja do Cidadão de Aveiro.

The important contribution of the users of the entity has become feasible to assess the levels of satisfaction with the service provided, showing the indispensability of his involvement as a first step in adopting a systemic view of quality management and value creation for the public this organizational context.

The results of the study conducted shows that the dimensions of responsiveness and performance of the service itself are considered the most relevant for citizens and achieve satisfaction levels very positive, in that it also integrates the attributes considered most relevant and levels understood higher. Such as the commitment to resolving the problem of the wearer and the attitude of employees associated attributes.

The schedule/business hours achieves the highest perceived level of all. Moreover, attributes such as waiting times, the availability of support services and the opportunity to participate in the evaluation of services obtain the lowest levels understood and, of all, is at the disposal of computer equipment and modern technology that is assigned minor relevance.

ÍNDICE:

Índice de Gráficos.....	3
Lista de Abreviaturas.....	4
1. Introdução.....	5
1.1 – Enquadramento e Tema.....	5
1.2 - Questões de Investigação e Estudo de Caso.....	7
1.3 – Estrutura do Relatório.....	8
2. A importância da Satisfação dos Utentes na Adoção de uma Lógica de Gestão da Qualidade nos Serviços Públicos.....	10
2.1. Gestão da Qualidade nos Serviços.....	10
2.1.1. As Especificidades da Gestão da Qualidade nos Serviços Públicos.....	13
2.2. Gestão da Qualidade Total nos Serviços Públicos: Uma Visão sistémica?.....	17
2.3. Modelos e Instrumentos Operacionais da Avaliação da Qualidade e da Satisfação nos Serviços Públicos.....	21
2.3.1. Modelo da Qualidade Total Percebida de Grönroos (1984).....	23
2.3.2. O Modelo dos Gaps de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).....	24
2.3.3. SERVQUAL: Potencialidades e Limitações.....	26
2.4. Os Conceitos de Satisfação e Envolvimento na Lógica da Prestação de Serviços Públicos de Qualidade.....	28
3. Descrição do Caso em Estudo: A Loja do Cidadão de Aveiro e o seu Contexto Organizacional.....	34
3.1- Caracterização da Entidade.....	34
3.2- AMA - Agência para Modernização Administrativa.....	38
4. Método e Organização do Estudo.....	41
5. O Caminho para a Qualidade na Loja do Cidadão de Aveiro: Uma Análise Crítica.....	46

6. Estratégia de Análise e Resultados do Inquérito por Questionário.....	51
6.1 – Estratégia de Análise de Resultados.....	51
6.2 – Resultados.....	55
6.2.1 – Caracterização dos Utentes da LCA.....	55
6.2.2 – Expectativas e Perceções dos Utentes acerca do serviço prestado pela LCA.....	59
6.2.3 – Resultados da Análise Fatorial.....	69
6.2.4 – Satisfação com os Serviços Prestados na LCA.....	74
6.3- Discussão dos Resultados.....	77
7. Conclusões e Recomendações.....	83
8. Bibliografia.....	87
9. Anexos.....	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Dimensões mais novos atributos.....	52
Gráfico 2: Sexo dos Utentes da LC.....	55
Gráfico 3: Estado Civil dos Inquiridos.....	55
Gráfico 4: Faixas Etárias.....	56
Gráfico 5: Habilitações Literárias.....	56
Gráfico 6: Situação Perante o Emprego.....	57
Gráfico 7: Freguesias a que Pertencem os Inquiridos.....	57
Gráfico 8: Se é a Primeira Vez que os Utentes Recorrem à LCA.....	58
Gráfico 9: Frequência com que recorrem aos Serviços.....	58
Gráfico 10: Como os Utentes Tiveram Conhecimento dos Serviços Prestados pela LCA.....	58
Gráfico 11: Serviços Mais Utilizados.....	69
Gráfico 12: Serviços a que Recorreram Naquele Dia.....	69
Gráfico 13: Expectativas (Nível Esperado) e Perceções (Nível Entendido) dos 23 Atributos do Inquérito.....	61
Gráfico 14: Valores Z para Expectativas (Nível Esperado) e Perceções (Nível Entendido) dos 23 Atributos do Inquérito.....	62
Gráfico 15: Nível dos Gaps para os 23 Atributos do Inquérito.....	63
Gráfico 16: Valores Z para o Nível dos Gaps.....	64
Gráfico 17: Dimensões do SERVQUAL: Gaps.....	66
Gráfico 18: Valores Z para as Dimensões do SERVQUAL: Gaps.....	67
Gráfico 19: Novas Dimensões para o SERVQUAL: Gaps.....	69
Gráfico 20: Componentes da variável do Gap	70
Gráfico 21: Valores Z para os Fatores- Gaps e Expectativas.....	72
Gráfico 22: Regressão Linear para o Fator Satisfação e Capacidade de Resposta.....	75

LISTA DE ABREVIATURAS

ACT	Autoridade para as Condições do Trabalho
ADSE	Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas
A.F	Análise Fatorial
AMA	Agência para a Modernização Administrativa
AP	Administração Pública
AT- Finanças	Autoridade Tributária – Finanças
BMS	Balcão Multisserviços
CFE	Centro de Formalidades e Empresa
EDP	Energias de Portugal
GALP	Galp Energia
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresa, I.P.
IGLC	Instituto para a Gestão das Lojas do Cidadão
IMTT	Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres
ISS	Instituto da Segurança Social
LC	Loja do Cidadão
LCA	Loja do Cidadão de Aveiro
NGP	Nova Gestão Pública
NPM	New Public Management
GQT	Gestão da Qualidade Total
PA	Posto de Atendimento
RNSA	Rede Nacional de Serviços de Atendimento
SEF	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Administrativa
SP	Serviço Público
TQM	Total Quality Management
UG	Unidade de Gestão
UMIC	Agência para a Sociedade do Conhecimento, I.P.

1.INTRODUÇÃO

1.1 – Enquadramento e Tema

Considerando a relevância de trazer para debate temas que desempenham um papel fulcral no âmbito da Administração e Gestão Pública e que poderão contribuir efetivamente para o desenvolvimento desta área de estudos, bem como para a melhoria contínua da prestação do serviço público, este relatório debruçar-se-á sobre a gestão da qualidade e sobre a satisfação dos utentes de uma organização em particular, no âmbito da prestação de serviços públicos em Portugal: a Loja de Cidadão de Aveiro (LCA).

Não se pretende operacionalizar os dois conceitos em questão como componentes isoladas que em nada se influenciam. Na verdade, esclareça-se desde já que são temas distintos, mas que se complementam e que gozam de uma relação de causalidade entre eles que torna passível esta análise, como vamos poder verificar ao longo da investigação. Não obstante, não se pretende tão-somente estudar a temática da qualidade como fim organizacional, mas assumir e comprovar que esta é um caminho a seguir na prossecução de determinadas metas, em particular, a satisfação do utente, e vice-versa.

Metaforicamente falando, entendamos a organização como um veículo que vê na qualidade o seu motor, caso este falhe o veículo para, não consegue continuar a sua marcha ficando impedido de chegar ao seu destino, neste caso, a satisfação do utente. Ademais, este veículo carece de combustível, outro elemento imprescindível. Então, consideremos para este efeito o envolvimento do cidadão na avaliação da prestação de serviços.

Numa lógica de retorno, “qualidade começa e acaba no utente” (Omachonu & Ross, 2004,p.121). Trata-se do mesmo avaliar os níveis de qualidade para que sejam entendidas as suas necessidades e consequentes níveis de satisfação, num serviço cujo principal objetivo é o de criar valor para ele próprio, enquanto utilizador final do serviço.

Num período caracterizado por uma expansão do conceito de excelência, aquando a prestação de um serviço, privar o cidadão de um domínio que lhe assiste poderá tornar-se um contrassenso a esse mesmo conceito e ao pressuposto de utentes realmente satisfeitos. Conforme Carvalho (2008,p.6), abandonado o pressuposto “burocracy needs to work for you so keep away” (Vigoda-Gadot, 2001,p.7), a qualidade percebida pelo cidadão começa a assumir elevada importância em matéria de gestão pública. Acresça-se que “o cidadão avalia as atividades da Administração de diversas formas, mas o verdadeiro teste ao seu

desempenho é a medida em que ele obtém benefícios da prestação pública” (Carvalho, 2008,p.6).

Manifestamente, a par da evolução socioeconómica, tecnológica e política da sociedade assistimos à constante mudança e adequação de comportamentos - tanto individuais, como organizacionais – que acabam por se traduzir no aumento da exigência dos indivíduos, não só como consumidores, mas também como cidadãos. Isto é, a procura pela melhoria dos processos, mais concretamente, pelo aumento da qualidade na prestação do serviço e no atendimento é, necessariamente, um fator relevante, em particular na criação de valor para o cidadão.

Partilhando de Barreto (2002), em Portugal, após a revolução de Abril de 1974 viram-se implementadas em diversos organismos públicos estratégias que apontam para a promoção e participação dos cidadãos nos processos de escolha pública. Com o estabelecimento do regime democrático, os cidadãos empenharam-se em defender os seus direitos cívicos, como seja a participação.

Deste modo, para que a prestação e a própria sustentação do serviço público seja de qualidade, torna-se fulcral o papel do gestor público na deteção e gestão de falhas e na procura pela melhoria contínua considerando, não só a perspetiva interna, mas também a externa, nomeadamente a avaliação dos cidadãos. Entenda-se que a satisfação do cliente é, enquanto indicador de qualidade, um fator competitivo e de diferenciação num serviço público.

Assim, pretende-se considerar todos estes pressupostos, auscultando-se os utentes do serviço público que serve de caso prático para este estudo. Não foram analisadas somente as suas perceções (nível entendido) acerca do serviço, mas também as suas expectativas (nível esperado), partindo de uma lógica progressiva de adaptação do instrumento de avaliação da qualidade e satisfação SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985), através de um conjunto ajustado de atributos de serviço considerados adequados para o caso em estudo.

Logo, a metodologia encerra dois momentos distintos: i) um que diz respeito a um período de observação participante possibilitada por meio da modalidade de estágio e ii) outro referente à elaboração do inquérito por questionário realizado aos utentes do serviço público em questão, a Loja do Cidadão de Aveiro. A par, ainda foi realizada pesquisa

documental e bibliográfica nas áreas de literatura mencionadas, procurando-se encontrar maior robustez na explicação e fundamentação das áreas de literatura a tratar.

1.2. Questões de Investigação e Estudo de Caso

Como determina Eisenhardt (1989), é importante definir as questões de investigação para o desenvolvimento da teoria com base em estudos de caso.

Mediante o planeamento de todo o processo de investigação empírica, a colocação de questões de investigação, enquanto motor de busca, permite obter em simultâneo o fenómeno a explicar e respetivo fator explicativo. Ora, por meio da combinação dos diferentes métodos de estudo procura-se neste caso dar resposta às seguintes questões de investigação:

- I) A Loja do Cidadão de Aveiro gere os seus processos com o intuito de alcançar a qualidade do serviço e a satisfação dos utentes?
- II) Estarão os utentes realmente satisfeitos com a qualidade do serviço prestado na Loja do Cidadão de Aveiro?

Conforme, a entidade que dá rosto ao caso de estudo da minha investigação é a Loja do Cidadão de Aveiro por se assumir que esta surgiu como um conceito inovador que perfaz um excelente exemplo prático de gestão pública aliado a uma cultura de qualidade para a satisfação do utente e que, em simultâneo, compreende conceitos de simplificação e modernização administrativa.

De acordo com a deliberação nº 06/06 – D¹, “... a Loja do Cidadão traduziu uma alteração de paradigma e uma ideia de modernização administrativa assente num novo conceito de atendimento público, o qual reflete uma perspetiva de modernização na ótica do cidadão e da qualidade do serviço prestado, e não da reforma da estrutura interna da organização, a qual é vista como uma decorrência e um instrumento de primeira.”

Ademais, mencione-se o particular interesse no peculiar modelo de gestão pública, distinto de todos os outros serviços, nomeadamente, uma gestão assente numa lógica de parceria entre as entidades que a integram e de hierarquia para com a AMA, denunciando assim um caso de evidente complexidade organizacional, bem como o modelo de

^{1 1} Deliberação Nº 06/06, Integração do Instituto para a Gestão das Lojas do Cidadão (IGLC) na Agência para a Modernização Administrativa I.P. (AMA)

distribuição de serviços *one-stop-shopping* que define a tendência de concentração e diversidade de serviços num único espaço. Desta forma, a LCA apresenta-se como um organismo que conquista uma importância acrescida no quotidiano dos cidadãos, devendo ser reconhecido o mérito deste projeto e o seu desempenho enquanto canal de distribuição de serviços.

1.3- Estrutura do Relatório

Relativamente à estrutura do relatório, este encontra-se dividido em oito capítulos.

O primeiro diz respeito à introdução. Inicialmente feito um enquadramento, explica-se o tema e expostas as questões de investigação e a relevância da LCA enquanto estudo de caso. Num segundo ponto, é clarificada a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo faz-se uma revisão mais aplicada das referências utilizadas para a investigação, aprofundando-se os conceitos das áreas de literatura relevantes, à luz das questões e dos objetivos de investigação. É dada particular relevância aos princípios de gestão da qualidade e à sua particular aplicação aos serviços públicos. Por outro lado, procura-se evidenciar sempre que possível a sua relação com o conceito de satisfação, assim como a afinidade com os conceitos de modernização e simplificação administrativa. Posteriormente, é discutida a viabilidade de uma visão de qualidade sistémica e de seguida são abordados os modelos e ferramentas de avaliação para a satisfação. Por fim, desenvolve-se acerca da importância de conceitos como o envolvimento e a satisfação numa lógica de prestação de serviços de qualidade.

O terceiro capítulo apresenta o estudo de caso, especificamente, a descrição da LCA, o seu modelo de gestão, valores partilhados e missão e, num outro ponto, a relação que detém com a AMA (Agência para a Modernização Administrativa).

No quarto capítulo é explicada a metodologia de análise adotada, a par da organização da investigação, reunindo o estudo de caso, a modalidade de observador participante e o inquérito por questionário.

No quinto capítulo é feita uma análise crítica à entidade, no âmbito da gestão de processos para a qualidade do serviço, que tem por base a participação do autor enquanto observador participante e as funções desempenhadas durante o estágio.

O sexto capítulo é relativo ao segundo momento metodológico, o inquérito por questionário. É exposta a estratégia seguida para a análise dos resultados, nomeadamente as alterações realizadas ao modelo base SERVQUAL e são apresentados os resultados, referentes a expectativas, perceções e satisfação em geral. *A posteriori*, procede-se à discussão e explanação desses resultados.

Por fim, no último capítulo são desenvolvidas as conclusões da investigação e algumas recomendações.

2 - A IMPORTÂNCIA DA SATISFAÇÃO DOS UTENTES NA ADOÇÃO DE UMA LÓGICA DE GESTÃO DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

2.1. Gestão da Qualidade nos Serviços

A qualidade acarreta uma complexidade que se manifesta ao nível da sua conceptualização e medição. No entanto, conseguir definir e medir a qualidade de um produto não implica ter a prescrição para o fazer relativamente a um serviço. Se as características de um produto correspondem à vontade do consumidor, a qualidade torna-se tão linear quanto “Qualidade em conformação com os requisitos – nada mais, nada menos” (Crosby, 1979, p.10) e basta aumentarmos esta conformação com as especificidades, para se atingir um aumento de qualidade de produto que corresponda às necessidades dos consumidores.

Segundo a European Organization for Quality Control (EOQC) *in* Rocha (2006,p.28), a qualidade corresponde a um conjunto de características de um produto ou serviço capazes de satisfazer determinadas necessidades. De qualquer forma, as limitações subjacentes a este conceito tornam-se mais evidentes quando este é confrontado com as particularidades que caracterizam a prestação de serviços.

Primeiro, a intangibilidade e simultaneidade tornam as percepções dos consumidores subjetivas e, consequentemente, a avaliação mais problemática. Estamos a falar da dificuldade de medir uma performance/desempenho e não um objeto ou *standard*. “A intangibilidade dos serviços é responsável pelas dificuldades experienciadas na compreensão de como os clientes percebem os serviços e avaliam a qualidade do serviço” (Zeithaml, 1981, p.7) e a “inseparabilidade na prestação de serviços deve-se ao facto do consumo e a produção dificilmente poderem ser separadas” (Booms & Bitner,1981, p.3).

Da mesma forma, a heterogeneidade e a perecibilidade acrescentam singularidade aos serviços, tornando-os únicos e dificultando a tarefa de medir a qualidade, no sentido de agregação de múltiplas componentes e dimensões.

Todavia, nos anos oitenta o conceito de qualidade ajusta-se à sua própria complexidade e começa a tornar-se mais compatível com a realidade dos serviços, evoluindo para gestão da qualidade total. Consoante Juran (1969), Ishikawa (1985) & Deming (1986), para uma organização implementar uma lógica de Gestão da Qualidade Total (GQT) deve ser

flexível às modificações do mercado, centrar-se nos clientes por forma a satisfazer as suas necessidades, integrar todos os departamentos proporcionando a satisfação e participação aos funcionários, promover a melhoria contínua dos processos de fornecimento de produtos e serviços e participar na aprendizagem social através da partilha de conhecimentos e do desenvolvimento das melhores práticas de qualidade.

Os contributos de vários autores desta área de literatura (Gronroos 1982; Lehtinen & Lehtinen 1982; Lewis and Booms 1983; Sasser, Olsen, & Wyckoff 1978), sugerem três premissas incontornáveis a este propósito i) É mais difícil para o consumidor avaliar a qualidade de um serviço do que de um produto; ii) as perceções da qualidade do serviço resultam da comparação entre expectativas e desempenho; iii) a avaliação da qualidade não é feita somente no *outcome* do serviço, também envolve a avaliação do processo de prestação do serviço (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985).

De acordo com Grönroos (1982, p.11), um prestador de serviços consegue influenciar a avaliação do consumidor proveitosamente se souber como este o avalia. Porém, ainda segundo o mesmo, a qualidade não é avaliada da mesma forma, na medida em que é influenciada por rotinas e é resultado da comparação entre qualidade técnica, o que realmente se recebe do serviço e qualidade funcional, a maneira como o serviço é prestado, com as suas expectativas. A qualidade final resulta da diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada e como asseguram Lewis & Booms (1983, p.99-107), a qualidade do serviço corresponde ao encontro da prestação do serviço com as expectativas do cliente.

Apesar dos serviços deverem adotar uma visão integrada, em detrimento de se concentrarem somente na interação entre o cliente e os elementos no serviço, como fazem crer Lehtinen & Lehtinen's (1982), o que se apronta é a tendência para a noção de qualidade assumir um carácter estratégico associado à satisfação do cliente, resultando das perceções do mesmo. “A qualidade é uma determinação do cliente [...] baseia-se na experiência atual do cliente com o produto ou o serviço, medida relativamente aos seus requisitos – declarados ou não declarados, conscientes ou meramente sentidos, tecnicamente operacionais ou inteiramente subjetivos – representando sempre um objetivo dinâmico num mercado competitivo.” (Feigenbaum, 1901, p.7)

A filosofia Japonesa que interpretava o conceito de qualidade como “zero defeitos, fazer bem à primeira” evoluiu para uma definição multidimensional que objetiva a satisfação do

cliente e o ajuste do serviço ao público. Numa visão amplificada, Peters (1989) fala em respeito obsessivo pelas necessidades dos clientes, na medida em que tudo deve ser feito para e em função daqueles e desenvolve que a qualidade é uma viagem sem fim que implica uma busca permanente, mesmo que nunca alcançada.

Deming (1986, p.24-26), com o intuito de responder melhor às necessidades do cliente, evoca a adoção de uma visão de aperfeiçoamento constante do serviço. Ainda segundo o mesmo autor, “a dificuldade em definir qualidade traduz-se na dificuldade em traduzir as necessidades futuras dos consumidores em características mensuráveis, pois só assim é que um produto pode ser desenhado e fabricado para dar satisfação ao preço que o cliente pagar. Para este o consumidor assume a parte mais importante na linha de produção” (Sousa, 2003, p.45).

Ishikawa (1985), distinguiu entre uma definição limitada de qualidade e uma definição mais ampla. *A priori*, qualidade significava unicamente qualidade do produto. Depois, qualidade passa a ser “qualidade do serviço, da informação, do processo, das pessoas, qualidade dos objetivos, do sistema e da própria empresa” (Ishikawa, 1985). Mais, Moller (1992) em detrimento da qualidade do produto, evidencia a importância da qualidade dos recursos humanos, enquanto fator de proliferação de elevados níveis de qualidade nos departamentos, nos serviços e em toda a empresa. Segundo o mesmo é esta cultura que proporciona o ambiente adequado para a satisfação do cliente.

Assim, entenda-se que “Quality is a dynamic state associated with products, services, people, processes, and environments that meets or exceeds expectations and helps produce superior value” (Goetsch & Davis, 2010, p.5).

Em suma, pretende-se com este subcapítulo evidenciar a permeabilidade do conceito de qualidade. Um conceito que se tem vindo a adaptar não só ao tempo e ao espaço, mas também ao conteúdo, pois trata-se de abordar uma noção que demarcou a sua evolução ao longo do tempo, assegurando um lugar cativo nos mais variados contextos, interessando-nos particularmente para este relatório o contexto organizacional, e ajustando-se tanto a produtos, como a serviços.

Arrogando-se de uma invulgar extensibilidade, a qualidade evoluiu para um conceito dinâmico e flexível que prorroga um conjunto de princípios fundamentais ao sucesso de uma organização. Passo a passo, desde o contributo de Crosby (1982) até ao de Goetsch & Davis (2010), trilhou-se um caminho que se direciona para uma lógica de integração da

ótica do utente na organização que valida uma visão sistémica de qualidade, em detrimento das visões mais simplistas e lineares do passado.

Efetivamente, dado o elevado grau de abrangência e subjetividade, aumenta-se a complexidade de um conceito de difícil definição e medição. Todavia, torna-se mais fácil reconhecê-lo quando o “vemos”, basta atendermos ao facto de que passou a ser um conceito mais ecuménico e que se tem vindo a tornar cada vez mais comum nas culturas organizacionais e na própria realidade das pessoas. E “pessoas” passa precisamente a ser o elemento chave da qualidade de hoje e cada vez mais da qualidade de amanhã.

2.1.1. As Especificidades da Gestão da Qualidade nos Serviços Públicos

À semelhança do ocorrido no setor privado, também no setor público se podem distinguir várias fases na evolução do conceito de qualidade, sendo que somente nos finais dos anos oitenta é que a Administração Pública assume um compromisso com as políticas de qualidade.

No “processo de absorção da TQM” (Rocha, 2006, p.50), Löffler (2001) distingue entre qualidade no sentido de respeito por normas e procedimentos, qualidade no sentido de eficácia e qualidade no sentido de satisfação dos clientes. Inicialmente a noção de qualidade correspondia a uma qualidade técnica e ausência de arbitrariedade que se traduziam em procedimentos formais mas, com a introdução da gestão por objetivos, começou a identificar-se com o conceito de aptidão para o uso de Juran (1988).

Progressivamente, em meados dos anos oitenta a “New Public Management apropria-se do TQM” (Rocha, 2006, p.49) e, dada a partilha de características comuns entre estes dois modelos, como a orientação para o cliente, a importância da avaliação do desempenho, a melhoria contínua, o investimento em recursos humanos e tecnológicos e o estímulo à competitividade, vários autores (Mathiasen, 1999; Scharitzer e Korunka, 2000; Löffler, 2001; Vinni, 2007) argumentam que existe uma sobreposição entre ambos.

Porém, será preferível sustentar uma relação de influência mútua entre ambas, mas nem tanto a de sobreposição, pois referimo-nos a dois pressupostos distintos. Mas, o que se deve compreender é que a implementação de uma lógica de GQT, amparada por todos aqueles princípios que a orientam, exige um grau de autonomia à organização que deveria ser extremo num paradigma como a NGP. Dado que existe um maior afastamento daqueles

valores tradicionais da Administração Pública, a maior orientação para os processos e para o envolvimento de todos os grupos de interesse, nomeadamente o utente, impõem uma lógica de atuação que pressupõe maior liberdade, mas também maior autonomia e responsabilização.

Conforme, a GQT é uma cultura e uma filosofia de gestão que implica uma abordagem diferente da tradicional e que pressupõe uma interface entre produtores e consumidores do serviço, “... a total organization approach for meeting customer needs and expectations that involves all managers and employers in using quantitative methods to improve continuously the organization’s processes, products and services” (American Federal Office of Management).

A este propósito Cruz & Carvalho (1998,p.8) argumentam que qualidade total é, também, um processo cultural. Como o principal objetivo de cada atividade é ir de encontro às expectativas do consumidor, a GQT pressupõe o empenho dos funcionários e implica a aposta na formação e na mudança cultural. A este nível, as ferramentas de gestão da qualidade devem servir para promover verdadeiras transformações organizacionais.

Existem autores que argumentam que, por um lado, a GQT se trata de “old wine in new bottles” (Mani, 1995; White & Wolf, 1995), e por outro, que cria soluções mecanicistas (Godfroij, 1995) e aumenta a burocracia (Hill & Wilkinson, 1995).

Bank (1998), aponta o conceito de Níveis de Qualidade Aceitáveis (NQA) e afirma-o como uma inconsistência das práticas de gestão tradicionais, ma medida em que ao prevermos e considerarmos um determinado grau de insucesso, deve existir o esforço de se fazer bem à primeira. A noção de zero defeitos da qualidade total proporciona, não só uma redução de custos e defeitos, como uma melhoria simultânea da qualidade.

A exploração do conceito de qualidade enquanto “filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação de necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos” (cf. Artigo 3º, Decreto-Lei n.º 166-A/99 de 13 de Maio), em serviços caracterizados por um “elevado contacto” (Chase, 1978) e nos quais existe uma “interação diádica entre o cliente e o prestador do serviço” (Suprenant & Solomon, 1987, p.87), adquire uma relevância indubitável. Particularmente quando são considerados determinados fenómenos, como a competitividade, a modernização administrativa e a

maior exigência dos consumidores, designando rápidas mudanças que acarretam o pronúncio de reformas na Administração Pública.

De acordo com Pollit & Bouckaert (2004), a Reforma da Administração Pública deve ser percebida como um meio para atingir determinados fins e não como um fim em si mesma. Como referem Sarmiento & Silva (2006,p.2) a qualidade é benéfica para a Administração Pública aos mais variados níveis: eficiência, democratização e participação, menos burocracia e orientação para os cidadãos.

Assim, o enfoque no cliente, o envolvimento e a melhoria contínua outorgados pela gestão da qualidade repercutem-se em objetivos de modernização administrativa, como é o caso da simplificação e da transparência na prestação de serviços públicos aos cidadãos. Nas palavras de Parker & Bradley (2000) e Lawton & Rose (1991), a orientação dos serviços públicos para os cidadãos deverá ser o principal motivo das profundas transformações na Administração Pública.

Em conformidade, a qualidade e a modernização administrativa começaram a partilhar conceitos de eficácia, eficiência e equidade na satisfação das mais diversas necessidades dos cidadãos. Começando a evidenciar-se um processo de melhoria de qualidade dinâmico, que nunca se finaliza e constantemente se inova.

Particularmente em Portugal, foi durante a emancipação da nova cultura organizacional impulsionada pela NGP, que o cidadão começa a ser visto como o “agente impulsionador da mudança, incutindo no mesmo a necessidade de exigir mais e melhor dos serviços públicos” (Sá & Sintra, 2008, p.64).

Fundada a entidade promotora da qualidade, o Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA), responsável pela gestão do Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQPSP) e que tem como objetivos, entre outros “Promover o desenvolvimento do sistema, integrando todas as componentes relevantes para a melhoria da qualidade de processos, bens e serviços; Acompanhar e incentivar experiências piloto de qualidade em serviços públicos; Adotar metodologias de divulgação do SQSP; Dinamizar junto dos serviços públicos a adoção de instrumentos de promoção da melhoria da qualidade dos bens e serviços prestados” (cf. alíneas a), b), c) e d), do nº1, do artigo 9º, do Decreto – Lei 166-A/99 de 13 de Maio), é a partir da década de noventa que a modernização administrativa associada à temática da qualidade encontra maior expressão em Portugal.

Assim, a simplificação, a desburocratização, a transparência e a orientação dos serviços para o cidadão que resultam das práticas de modernização administrativa, aliadas a uma lógica de qualidade procuram gerar a melhoria contínua junto das organizações públicas, tornando-as mais responsivas para os cidadãos. Como refere Hyde (1992), a GQT é imprescindível nos processos de modernização da Administração Pública e, como expõe Gaster (1996), a modernização administrativa é compatível com princípios da qualidade total quando estes reforçam conceitos de flexibilidade, capacidade de resposta, *empowerment* e, acrescente-se, autonomia de gestão.

De acordo com Sá (2002), a modernização administrativa contribuiu para a introdução e difusão de determinados princípios da GQT na Administração Pública, nomeadamente, a nível do enfoque no cidadão/utente. Deste modo encontra-se fundamento para uma relação de reciprocidade entre as duas correntes, um tipo de relação simbiótica, na medida em que um serviço público de qualidade é mais desenvolvido em matéria de modernização administrativa, e vice – versa.

Parafraseando Silva (2002, p.209), quando nos referimos a qualidade em serviços públicos referimo-nos, também, a satisfação de processos e clientes e a motivação dos funcionários, pois não se trata apenas de uma questão de modas ou tendências, mas sim de uma filosofia de gestão permanecerá.

Conforme, ao desposarem uma política de qualidade, os serviços públicos salvaguardam uma série de pressupostos vantajosos. Em primeira instância e como consubstancia Sousa (2003), uma das maiores alterações reflete-se na relação entre administração e administrados - específica da administração clássica - dado que os últimos passam a ser clientes. Uma abordagem que atribui poder aos cidadãos e que os incita a reclamar por melhores prestações de serviços públicos. Segundo Chaves (1996), o cidadão expecta que a Administração pública opere sistematicamente o princípio da qualidade, impondo uma maior exigência no serviço prestado.

De qualquer forma, o tendão de Aquiles da implementação da GQT no serviço público poderá resultar precisamente das divergências entre este e o setor privado, “Na verdade a qualidade nos serviços públicos consiste num transplante do mundo dos negócios; e nem sempre os transplantes são bem-sucedidos, podendo ser rejeitados” (Rocha, 2006,p.52), o que implica que sejam realizados ajustes ao nível da cultura administrativa, pois falamos de processos e serviços, em vez de *inputs* e produtos.

A cultura administrativa é caracterizada por uma estrutura verticalizada e rígida, incompatível com a lógica da gestão da qualidade. Portanto, para que esta última seja adotada, é forçosamente necessário reestruturar a organização, tornando-a mais horizontal e menos hierarquizada.

Contudo, existem princípios da GQT que podem ser adotados sem significarem perdas ou transformações abruptas para o serviço público, como é o caso da lógica de melhoria contínua, do *empowerment* e envolvimento de todas as partes, do *feedback* dos utentes e da avaliação de resultados. Dilatando-se, deste modo, o conceito de “*learning organizations*” (Senge, 1990 *in* Rocha, 2006, pag.56) no setor público. A flexibilidade e a capacidade de adaptação à mudança destas organizações facilitam o enfoque nas pessoas e a implementação de uma visão sistémica que, à partida, seria característica do setor privado.

2.2 - Gestão da Qualidade Total nos Serviços Públicos: Uma Visão Sistémica?

Se o objetivo é o de implementar um sistema de qualidade a longo prazo, torna-se indispensável o desenvolvimento de uma estratégia e planeamento que inteirem todo o potencial da organização. “A qualidade é cada vez menos um problema técnico, passando a ser cada vez mais um problema de gestão” (Juran, 1997 *in* Lopes & Capricho 2007, p.243) e um serviço público que se concentre na implementação da qualidade, ignorando aquele pressuposto, bem como o envolvimento global da organização, estará a criar um dos maiores obstáculos à implementação da GQT.

Como assegura (Ferreira, 2006, p.62) todo o sistema administrativo, por integrar uma grande diversidade de aspetos, invoca a necessidade de se avaliar sistemicamente. Incluindo-se, para este efeito, a formação/qualificação de todos os recursos humanos, a organização de atividades e de áreas de trabalho, ou a exploração dos recursos disponíveis, equipamentos ou dotações orçamentais, tendo em vista as suas potencialidades.

Apesar de várias vezes ser considerada um problema da própria prestação do serviço, as etapas da qualidade anteriores àquele momento são cada vez mais críticas. É por isso que, a este propósito, Juran (1997, p.15) reivindica a importância de um sistema de planeamento estratégico da qualidade numa organização que implemente a gestão da qualidade. Como indica o ciclo de qualidade, esta diz respeito a todas as atividades da empresa e não apenas

àquele momento. Asseguram Omachonu & Ross (2004, p.167) que é da organização e integração, ou não, das atividades organizacionais que depende a prestação do serviço, essencial medir a eficácia do processo de gestão da qualidade. Ademais, se considerarmos a identificação das necessidades e expectativas dos utentes como a fase inicial de um sistema de qualidade, qualquer falha poderá afetar o ciclo de qualidade.

Desde a década de 80 que qualidade enquanto processo de melhoria contínua em constante evolução e que nunca se conclui designa, de acordo com Leal (1999), o envolvimento de todos os níveis e áreas de uma organização, assente numa cultura de participação e compromisso com a satisfação do cliente. Pilares que fundamentam a filosofia da gestão pela qualidade total.

Conforme assume Lopes (2006), quando preconiza o envolvimento de todos e quando aplicada a todas as atividades, o conceito de qualidade evidencia-se como uma vantagem competitiva que visa alcançar a satisfação do cliente e o desenvolvimento interno contínuo da organização.

Dubrin (1998) salvaguarda os pressupostos deste conceito numa definição bastante abrangente, onde define explicitamente “(...) um sistema de administração que envolve todas as pessoas em uma organização, entregando produtos ou serviços que atingem ou excedem as exigências do consumidor. É uma abordagem preventiva de fazer negócios, pró-activa na medida em que reflete liderança estratégica, bom senso, abordagens de direção das premissas para resolver problemas e tomar decisões, envolvimento dos empregados e prática de administração sadia. A sua filosofia básica é a de que o consumidor é o condutor do negócio, os fornecedores são parceiros, e os líderes existem para assegurar que toda a organização e todo o seu pessoal são posicionados e dotados de poder para atender à demanda competitiva” (Dubrin,1998,p.46).

Apontando esta complexidade, um sistema de qualidade deve proporcionar a todas as atividades afetas à qualidade uma abordagem sistémica, desde o planeamento à prestação do serviço e à avaliação, garantindo que todas as componentes interatuam com a intenção de alcançar um objetivo comum. Segundo Pires (2012, p.35), podemos entender um sistema de qualidade, também, como um subsistema de gestão, dado que possibilita a orientação de uma organização para uma lógica de qualidade e de competitividade, através da atribuição sistemática de recursos e responsabilidades.

Referindo Cruz e Carvalho (1998), para que um sistema de GQT seja implementado com sucesso é imprescindível que exista uma cultura de qualidade, a par de um processo de qualidade integrado no sistema de valores na organização. Por este motivo, as organizações tradicionais são consideradas cada vez menos responsivas, dado que se organizam por funções, prorrogando uma ‘compartimentalização’ que se opõe àquela abordagem global e sistémica.

De acordo com Juran (1997), a organização mais ajustada ao desenvolvimento da qualidade é a organização por processos, “uma série sistemática de ações dirigidas à realização de uma meta” (Juran, 1997, p.222). Segundo o mesmo, “um processo inclui em cada caso um propósito de transformação” (Juran, 1997 *in* Lopes & Capricho, 2007, p.297), deve ser uma sequência de várias atividades interligadas (sistémico) e objeto de melhoria contínua.

Ora, nos serviços o processo é parte integrante do próprio serviço, sendo inevitável projetá-los em separado. Assim, a difusão da GQT num serviço público deve ser encarada como um projeto interativo que compreende várias fases integrantes de um ciclo de qualidade que se deve reinventar continuamente. É preciso compreender a organização (visão, missão, valores) e definir um sistema integrado de planeamento estratégico de qualidade que irá orientar a organização e redirecioná-la para a prestação de serviços de qualidade.

Oakland (1993, p.228), argumenta que a melhoria contínua pressupõe uma abordagem permanente e sistémica de fatores e recursos imprescindíveis ao seu próprio processo de melhoria: planeamento dos processos e *inputs*, disponibilização dos *inputs* necessários, operacionalização dos processos, avaliação dos outputs, verificação da performance e por fim, alteração dos processos e *inputs* sempre que preciso. Ainda segundo o mesmo, para avaliar a concretização dos objetivos, o processo de transformação deve ser controlado e monitorizado de forma sistemática (Oakland, 1993, p.228).

Não existirá uma fórmula rígida e pré-definida a seguir para implementar um sistema de qualidade, no entanto, não será de maior valor para uma organização delinear uma estratégia que pense as suas atividades de gestão e a própria prestação de serviços isoladamente e que não integre todas as suas operações, até porque questionar constantemente estas operações é fundamental para seguir uma lógica de melhoria contínua. Eliminar barreiras departamentais, objetivos individualistas e trabalho

padronizado poderão tornar a organização mais global e flexível, preconizando objetivos uníssonos.

Deste modo, Oakland (1993) partilha que um sistema que prevê a melhoria contínua deve estar diretamente articulado com a avaliação contínua das necessidades dos consumidores, das quais depende a performance do serviço. Assim, é fundamental recorrer a ferramentas de mediação ou avaliação para obter um *feedback*. Partilhando da ideia de Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990) in Silva & Quintella (2006)², a prestação de um serviço de qualidade exige um acompanhamento frequente das perceções dos clientes. Trata-se de “continuar a melhorar, como o processo, pelo qual, a melhoria da satisfação do consumidor é encontrada” (Oakland, 1993, p.230).

Ao adotar uma abordagem sistémica a organização pode correr o risco de padronizar continuamente a qualidade e, apesar de ser necessária uma definição objetiva do que é a qualidade em cada caso específico, aspirar a standardização e limitar a criatividade e autonomia não será o mais viável. Conforme, é necessário evitar que o conceito de qualidade se torne tão impreciso e abrangente que seja impossível medi-lo, pois “sem medição não há processo de qualidade” (Omachonu & Ross, 2004, p.30) e um bom mecanismo de avaliação permitirá à organização identificar os seus problemas, bem como as suas causas e implementar soluções e melhorias, possibilitando a participação de todas no processo de melhoria contínua.

Como asseveram Dotchin & Oakland (1994) in Accounts Commission for Scotland (1999,p.6) é muito usual a recorrência a questionários para aferir a satisfação do cliente e a qualidade do serviço, pois é um instrumento bastante válido. Em contrapartida, cada questionário é resultado das características de cada organização, tornando-se mais difícil generalizar. Não obstante, a elaboração de inquéritos regulares é uma prática bastante útil na fase de avaliação de um serviço público, mas como temos visto não é o seu uso exclusivo que dita uma boa política de qualidade. Procura-se difundir uma ideia progressiva na implementação de uma gestão de qualidade sistémica, através da totalização da organização e da consideração de todos os processos e etapas de processo que disseminem os princípios da GQT, “The total quality approach seeks to improve everything all the time forever” (Goetsch & Davis, 2010, p.12).

² http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume62006/RelPesq_V6_2006_04.pdf

Para que a organização seja funcional não lhe bastará realizar regularmente inquéritos. É necessário mitigar a automação e estagnação de processos e ampliar a cooperação, o envolvimento e a participação de todos os *stakeholders*, através de uma visão abrangente e global da organização. Um sistema de qualidade transversal a tudo e todos na organização que se vai desenvolver sistemicamente, através de um planeamento de ‘visão de helicóptero’ e que obriga, como mencionam Goetsch & Davis (2010, p.6), a que os gestores e profissionais da qualidade se orientem fundamentalmente para a forma como podem criar valor para os clientes.

Desta forma, impõe-se ao gestor um comprometimento para com a organização que transcenda a mera prossecução de objetivos e que contribua ativamente para a implementação de processos flexíveis. Admitindo que as intervenções a longo prazo estão destinadas a falhar e que o sistema não funcionará se não for constantemente ajustado à realidade e aos desafios, adequando a busca pelo valor público, o gestor deve repensar um processo contínuo de avaliação e de aprendizagem, considerando que a mudança é um desafio. Partilhando de Moore (1995) “ Mesmo que possam estar hoje, teriam que duvidar amanhã, ... não é suficiente, assim, que os gestores assegurem simplesmente a continuidade das suas organizações, ou mesmo que as organizações se tornem eficientes nas suas tarefas atuais. É, também, importante que a empresa seja adaptável às novas finalidades e que seja inovadora e experimental” (Moore, 1995, p.55-57).

2.3. Modelos e Instrumentos Operacionais da Avaliação da Qualidade e da Satisfação nos Serviços Públicos

Considerando o que vem a ser exposto, a avaliação da qualidade pode constituir um dos maiores desafios de uma organização. A qualidade não se traduz num fenómeno espontâneo e inato de um serviço que perfilha uma cultura de facilidades. Mesmo podendo insinuar-se constantemente dentro da organização, não é autónoma e autossuficiente, precisa de ser ajustada até se tornar uma componente congénita do serviço.

Posto isto, porque devemos então avaliar a qualidade de um serviço? Apesar de, como apronta Robinson (1999), existir pouco consenso e muito atrito em torno da medição deste conceito, avaliar não só permite estabelecer os padrões de um serviço considerado de

qualidade, como permite a comparação entre o antes e o depois e a identificação dos atributos mais problemáticos.

Apesar de, como admite Pires (1993), a qualidade possuir um carácter subjetivo que dificulta ou impossibilita uma avaliação exata, como refere Caiado (2003), as organizações públicas devem realizar avaliações periódicas que as sujeitam a controlos constantes de eficácia e eficiência, com o intuito de averiguar se executam aquilo a que se propõem. Para tal, Pires (1993) afirmou a necessidade de objetivação e quantificação do conceito de qualidade, incluindo até as suas características mais subjetivas que também devem estar sujeitas a processos de medição e comparação, para que a totalidade do sistema se torne mensurável.

De acordo com Anderson & Fornell (2000), o índice de satisfação do cliente mede a qualidade do produto ou serviço, constituindo um indicador intemporal, fundamental no desempenho de uma organização. Não só faculta informação acerca da satisfação do cliente e da qualidade percebida, como possibilita a obtenção de informação sobre os fatores que influenciam a satisfação. Corresponde, ainda, a uma avaliação de carácter causa-efeito que permite uma comparação entre serviços.

Se frequentemente se alude à mudança das necessidades e expectativas dos clientes e o aumento do seu nível de exigência no setor privado, quando se trata de serviços governamentais e das suas imposições em termos de qualidade, é natural que o sector público sinta a influência, e mesmo alguma pressão, da disseminação das políticas de qualidade. De acordo com Soares (2002), instituir métodos de avaliação e de consulta aos cidadãos, integrando as opiniões nas suas funções, é essencial para quem presta serviço público.

A gestão da qualidade deve integrar a avaliação e gerir a relação com o cidadão. Consoante Azevedo (2002), esta prática deve ser orientada do utente para os serviços, o que implica ter conhecimento das suas necessidades no relacionamento com a Administração Pública, dos aspetos mais valorizados (e vice-versa), das competências e atributos que consideram essenciais nos funcionários, das informações precisas e das desnecessárias e de onde desejariam encontrar a informação mais importante.

2.3.1. Modelo da Qualidade Total Percebida de Grönroos (1984)

Este autor sugere um modelo de avaliação da qualidade que integra a qualidade esperada, a qualidade experimentada, a imagem, a qualidade técnica e a qualidade funcional, sendo que a qualidade total percebida surge em função da comparação entre as duas primeiras (Figura 1). “A qualidade percebida é positiva quando a qualidade experimentada alcança ou supera as expectativas do cliente em relação ao serviço e negativa quando as suas expectativas não são satisfeitas” (Ferreira, 2006, p.7).

A qualidade percebida é resultado do diferencial entre a expectativa do cliente e a sua apreciação acerca do desempenho do serviço, avaliando dimensões de carácter técnico e funcional. Ademais, esta última componente funcional é considerada por Grönroos (1984) como sendo extremamente influente na qualidade percebida, na medida em que o cliente não se interessa tão-somente pelo que recebe do serviço, mas com todo o processo. Segundo o mesmo, esta dimensão poderá até compensar eventuais falhas na prestação do serviço.

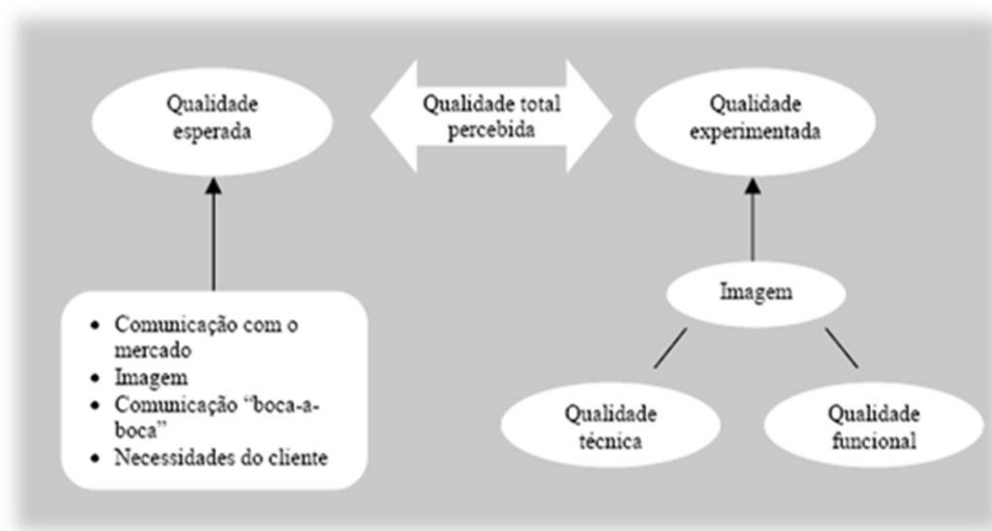
A imagem, que integra o local e os recursos disponíveis, é também considerada como variável da equação que influencia as expectativas e a formação de opinião acerca da empresa.

Este modelo é o fio condutor de diversos trabalhos subsequentes, salvaguardando a importância de definir como a qualidade é percebida pelos consumidores e de determinar como a mesma é influenciada nos serviços.

Mais tarde, levanta-se uma questão que envolve os dois conceitos explorados neste relatório: a qualidade e a satisfação. Isto é, quem surge primeiro? A satisfação ou a qualidade percebida? Apesar da discussão atingir amplas proporções e de existirem estudos que defendem as duas posições possíveis, Grönroos (2000) afirma que, em primeiro lugar, surge a percepção da qualidade e, *a posteriori*, a percepção da (in)satisfação articulada à primeira. Os utentes percebem a qualidade por meio de uma comparação entre as expectativas e as experiências vivenciadas e é precisamente da confrontação entre qualidade esperada e qualidade percebida que resulta a qualidade total percebida, “uma boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada vai de encontro às expectativas do cliente, ou seja, à qualidade esperada” (Grönroos, 2000, p.67).

Assim, como é da confirmação, ou não, dessas expectativas do utente que resulta a sua (in)satisfação, acentua-se a necessidade de gerir bem as expectativas para se conseguir garantir a perceção da qualidade: “it’s better to underpromise and overdeliver” (Grönroos, 2000, p.68).

Figura 1 - Modelo da Qualidade Total Percebida



Fonte: Adaptado de Grönroos, (1984,p.67)

2.3.2. O modelo dos Gaps de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)

A satisfação encontra-se diretamente relacionada com as perceções dos consumidores pelo facto das experiências com o serviço desconfirmarem de forma positiva ou negativa as expectativas pré-compra. (Anderson, 1973; Oliver, 1980, 1997). É a partir da assunção deste paradigma da desconfirmação (Oliver, 1980, 1997) que as expectativas conquistam um lugar assíduo em vários modelos de satisfação, na medida em que serviços com níveis de qualidade idênticos podem auferir diferentes níveis de satisfação devido às expectativas.

Em 1983, Parasuraman, Zeithaml & Berry iniciam um estudo sobre a qualidade do serviço no sentido de dar resposta a um conjunto de questões:

- O que é qualidade do serviço?

- Quais são as causas dos problemas na qualidade dos serviços?
- O que as organizações podem fazer para resolver esses problemas e melhorar os seus serviços?

Por conseguinte, em 1985 os mesmos autores, com fundamento naquele modelo de satisfação de Oliver (1980), propõem um modelo de avaliação da qualidade do serviço, o modelo dos gaps. Tem como finalidade a avaliação da qualidade do serviço pela ótica do cliente, denunciando as atividades da organização que influenciam a percepção da qualidade do serviço. Mais precisamente, o modelo mostra a interação entre aquelas atividades e identifica possíveis ligações entre atividades-chave da organização que proporcionem maiores níveis de satisfação. Estas ligações são os denominados gaps e, segundo Ghobadian, Speller & Jones (1994), afiguram um obstáculo à satisfação com a qualidade do serviço.

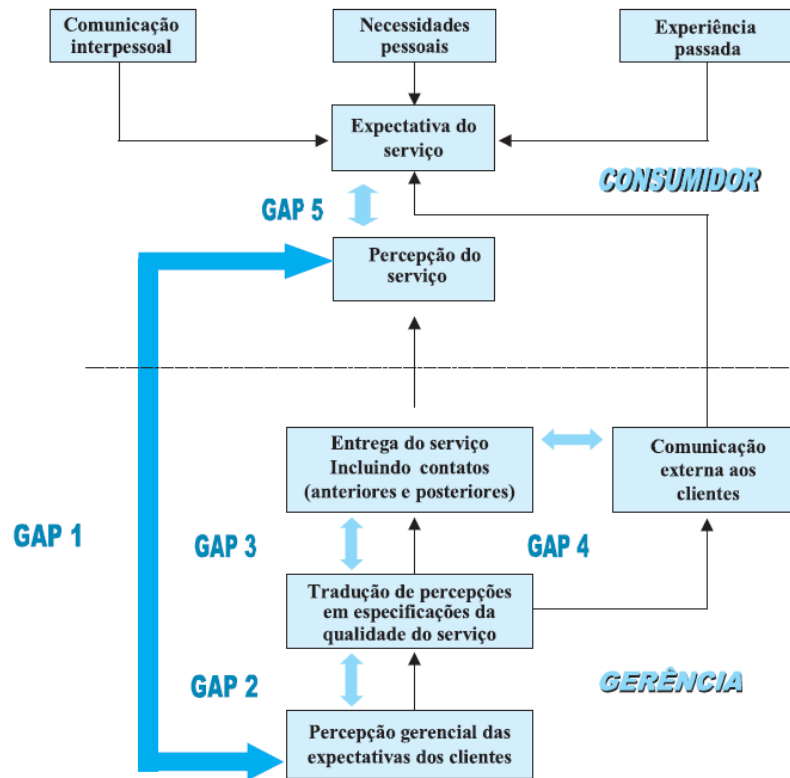
Conforme, Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) sugerem que a qualidade do serviço é determinada pelo diferencial entre as percepções e as expectativas dos consumidores (gap 5) (Figura 2) que, por sua vez, se constroem em função de experiências passadas, necessidades individuais, mecanismo passa-palavra e comunicações externas. De acordo com Zeithaml & Bitner (2000), as expectativas são crenças que funcionam como normas, contra as quais o desempenho do serviço é julgado.

O modelo enumera a nível organizacional interno, mais quatro possíveis gaps, para além daquele que resulta da dedução das expectativas às percepções do consumidor:

- Entre as expectativas dos clientes e a percepção que os gestores têm delas (gap 1)
- Entre a percepção que a gestão tem das expectativas dos clientes e as especificações da qualidade dos serviços (gap 2),
- Entre as especificações da qualidade dos serviços e o serviço prestado (gap 3),
- Entre a prestação do serviço e a comunicação externa com os clientes (gap 4).

Como argumentam Miguel & Salomi (2004), o gap entre as expectativas e as percepções do desempenho, não só constitui uma medida da satisfação do cliente, como é uma medida de qualidade do serviço quanto a uma dimensão específica. “Essas dimensões da qualidade seriam características genéricas do serviço, subdivididas em itens, que somadas resultariam no serviço como um todo, sob o ponto de vista do cliente que irá julgá-lo” (Miguel & Salomi, 2004, p.15).

Figura 2: Modelo dos Gaps



Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) in Miguel e Salomi (2004), pag.16

2.3.3. SERVQUAL: Potencialidades e Limitações

Assumindo que as expectativas dos clientes são, usualmente, influenciáveis por um conjunto de aspetos, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) desenvolveram uma escala/instrumento que permite compreender como os clientes avaliam a qualidade do serviço, considerando a tal noção de qualidade percebida.

Inicialmente, uma primeira escala de SERVQUAL propunha dez determinantes (Anexo 1) para a qualidade do serviço, assumindo critérios de avaliação semelhantes para diferentes serviços. Contudo, estudos posteriores (Parasuraman, Zeithmal & Berry, 1988) demonstraram que os consumidores apenas distinguem entre cinco dimensões:

tangibilidade - aparência das instalações físicas, do equipamento, do pessoal e dos materiais de comunicação; a confiança – habilidade para realizar o serviço de forma confiável, precisa e consistente; capacidade de resposta - a disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes; garantia/segurança - competência e cortesia dos funcionários e sua capacidade de habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade; e empatia - atenção individualizada, facilidade de contacto (acesso) e comunicação que as empresas oferecem aos clientes.

Em concreto, produz-se um questionário com vinte e dois atributos (Anexo 2) que integram as cinco dimensões (Anexo 3) e os inquiridos respondem, através de uma escala de Lickert³, acerca do que esperavam e do que realmente percecionaram. Um nível de qualidade positivo é então atingido quando as expectativas do cliente são excedidas, independentemente do seu nível inicial.

Como refere Carvalho (2008,p.17), na primeira escala SERVQUAL, os clientes eram questionados acerca das expectativas do serviço a que recorreram. *A posteriori*, “passou-se a perguntar-lhes o que esperavam de um serviço ideal ou excelente na mesma categoria do que estavam a consumir” (Carvalho, 2008, p.17).

Ainda segundo Carvalho (2008, p.17), por se considerar que certas dimensões não fazem parte dos serviços que se pretendem analisar, ou por um conjunto das determinantes nas expectativas não coincidir com o conjunto das experiências percecionadas, ou ainda porque os 22 atributos não descrevem, em vários casos, o serviço na sua totalidade, este instrumento torna-se alvo de algumas críticas.

Não obstante, muitos estudos não partilham da metodologia e conceptualização deste modelo, bem como da estrutura de cinco dimensões que Parasuraman, Zeithmal, & Berry (1988) adiantaram para o SERVQUAL. Nomeadamente, Carman (1990) e Babakus & Boller (1992) contrapõem que, consoante a categoria do serviço, podem existir variações no número e no tipo de dimensões. Carman (1990) reivindica que a escala SERVQUAL não é passível de aplicação a uma ampla variedade de serviços. Contudo, partilhando da ideia de Parasuraman, Zeithmal & Berry (1988), aquele modelo pode ser adaptado a necessidades específicas e foi concebido para ser aplicado a uma vasta panóplia de serviços. É de grande utilidade quando usado para medir as tendências da qualidade do serviço periodicamente e, para além de medir os gaps na qualidade, pode ser usada como

³ Escala de 7 pontos/níveis que varia entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

ferramenta de diagnóstico que permite à gestão identificar as falhas na qualidade do serviço.

Cronin & Taylor (1992), desenvolvem o seu próprio modelo, o SERVPERF. Estes autores argumentam que as percepções do cliente são suficientes para avaliar a qualidade do serviço e que é precisamente o desempenho que reflete essas percepções, tornando as expectativas dispensáveis. Arrogam que a abordagem do SERVPERF é mais coerente com a atitude e literatura existente da satisfação do cliente e é superior à abordagem do gap entre expectativas e percepções.

Teas (1993), por sua vez, põe em causa a validade do modelo devido à operacionalização das expectativas, sendo que não assenta na medida e definição das expectativas. Apesar de Parasuraman, Zeithmal & Berry (1985,1988) interpretarem expectativas como desejos do consumidor, Teas (1993,1994) *in* Shain & Samea (2010,p.3), por sua vez, considera o conceito de expectativas duvidoso, dado que é objeto de várias interpretações, sendo nomeadamente difícil distinguir se o cliente tem em consideração algum tipo de constrangimentos da organização ou se se referem a uma expectativa ideal sem qualquer consideração desse tipo.

Por fim, Brown, Churchill & Peter (1993), apontam problemas de confiança e de validade quando as expectativas e as percepções são medidas isoladamente, dado que ambas se podem correlacionar positivamente. O mesmo indica que qualquer teste de significância estatística se pode tornar bastante complexo se a variância estatística dos scores do desempenho e das expectativas forem distintos.

2.4. Os conceitos de satisfação e envolvimento na lógica da prestação de serviços públicos de qualidade

Se procurarmos num serviço público acrescentar valor para o cidadão prestando-lhe serviços de máxima qualidade, torna-se como que forçoso congeminar missões e partilhar valores que o evidenciem. No entanto, embora a manifesta consciencialização para com este pressuposto, reconhece-se que na prática os resultados ficam aquém do expectável, evidenciando que algo tem vindo a falhar para o alcance do fim máximo – a prestação de serviços de qualidade. A equação está incompleta e é necessário pôr descoberto a incógnita.

À semelhança do que ocorre no setor privado, os serviços públicos começaram a aperceber-se que é por meio de níveis de qualidade que reconhecem em si mesmos necessidades, desejos e expectativas externos que é assegurada a satisfação e a lealdade dos utentes que, por sua vez, são essenciais à melhoria, ao sucesso e à própria sobrevivência de uma organização.

A lógica é a de prestar um serviço em torno de fins partilhados. Dividir responsabilidade, para multiplicar satisfação. Para tal, a primeira etapa passa por se anuir que o cidadão, no fim de contas, é a variável independente de todo o sistema. Ou seja, é este que, enquanto destinatário único e principal dos serviços, dita os reais níveis de qualidade de uma instituição. Conforme, se aqueles são os juízes da qualidade, a conclusão mais axiomática é a de os tornar parte integrante da equação e “puxá-los para dentro” da esfera organizacional, em detrimento de os considerar meros apreciadores de qualidade produzida.

Na verdade, a qualidade de um serviço é uma variável dependente, cuja autossuficiência se esgota no momento em que são trazidos para debate conceitos como o de satisfação e envolvimento do utente. São estas as variáveis que completam a equação.

Numa cultura organizacional que prima pelo sucesso, responsabilizar a parte externa e considerar que a eficiência do serviço deve ser medido na ótica do utente, evoca a necessidade de tornar o cidadão um ator ativo e de colocar os níveis de exigência a funcionar como um mecanismo de feedback contínuo para a organização. Como partilham Cronin & Taylor (1992), alguns estudos sobre serviços determinaram um maior retorno de níveis de satisfação mais elevados porque clientes satisfeitos não só repetem a aquisição do serviço como passam-palavra e aconselham o serviço a potenciais clientes.

Mas para tal, também as organizações devem ser proactivas e, como menciona Coelho (1998), manterem-se cientes do poder detido pelos clientes, o que determina que objetivos e estratégias incidam, não só na estrutura interna, mas também nas suas ligações externas. No fundo, evitar a reação e evitar agir apenas quando são alcançados níveis mínimos de satisfação.

Deste modo, não só a satisfação, mas também a avaliação do utente assume a sua imprescindibilidade na ação estratégica de um serviço público. Elevando a problemática a outro patamar, não se trata apenas de satisfação, mas de inclusão e participação. O cidadão também é organização e, em última instância, pode até ser considerado prestador de

serviços, prestador do seu próprio serviço, se entendermos os *outcomes* de uma lógica de envolvimento. E, mais do que controlado, este envolvimento deve ser incentivado.

Desenvolver uma relação de simbiose entre utentes e organização e demais *stakeholders* pode ser um meio mais eficiente e menos oneroso de edificar uma política de qualidade. Trata-se, tão simplesmente, de a instituição usufruir dos recursos que tem à sua disposição, nem mais nem menos, pois estes, por sua vez, não têm que ser forçosamente recursos económicos e financeiros, ou materiais. Envolver os *stakeholders*, com especial enfoque no utente, e tirar partido daqueles que exigem os serviços de qualidade. Ninguém saberá melhor do que eles o que entendem por qualidade e ao encontro de que necessidades e desejos a organização deve partir para que seja criada satisfação. Conforme Sepúlveda (1998), a satisfação pode ser compreendida com um indicador de qualidade, na medida em que traduz as opiniões dos utentes relativamente à prestação do serviço.

Acrescentaria a esta premissa que a satisfação pode ser entendida como indicador de qualidade, mas que o envolvimento é o determinante para a prossecução das duas variáveis, esta é a incógnita.

Existem ainda autores que percebem a satisfação como um processo de avaliação (Hunt, 1977; Oliver, 1981; Fornell, 1992), enquanto outros a interpretam como o resultado desse processo de avaliação (Howard e Sheth, 1969; Oliver, 1981, 1997; Westbrook e Reilly, 1983; Tse e Wilton, 1988), sendo esta última a mais usual. Mas, no fundo, trata-se de alcançar, pela assimilação daqueles conceitos de satisfação e envolvimento, uma qualidade que seja sustentável, na medida em que a “essência da gestão da qualidade baseia-se no sucesso a longo prazo e não no lucro a curto prazo” (Leitão, 2005 *in* Lopes e Capricho, 2007, p.32).

Não existe um nível de qualidade que possamos considerar absoluto ou definitivo, o que torna auspiciosa a procura pelo valor e, como estamos a falar de envolvimento do utente para a qualidade do serviço e para a sua própria satisfação, este valor deve arrogar-se como *value for money*. Logo, não deve ser considerado tão-somente o desenvolvimento de características técnicas e funcionais, mas sim ser encontrado um consenso entre ambas, um ponto ótimo que as equilibre e que transponha as predisposições daquele momento singular de prestação e receção do serviço, enraizando práticas de auscultação. Uma organização que perfilha o cidadão e que se mantém em contacto com as suas necessidades, move-se no sentido de uma “qualidade relacional” (Pires, 1993, p.21) que, por sua vez, deve transcender

a eficácia enquanto fim e exacerbar princípios de uma gestão da qualidade total em que se olha a uma colaboração conjunta.

Como assegura Correia (2003), quando as organizações solicitam frequentemente a opinião dos clientes acerca da qualidade, não só pretendem manter um oferta ajustada à procura, mas também facultar ao cliente o sentimento de que não é apenas mais um e que detém uma função ativa na melhoria do serviço que recebe.

Não se entenda deste debate que se trata de mimar os utentes, muito menos de lhes conferir algum tipo de autoridade absoluta sobre a qualidade e sobre a própria prestação do serviço, nada tem a ver com policiamento. Na verdade, o que se pretende é salvaguardar que “a qualidade é verdadeiramente tarefa de qualquer pessoa” (Bank, 1998, p.153) e engane-se quem pensa que isto é utópico, pois estamos a falar de interações humanas e, portanto, da necessidade da qualidade se direccionar para uma visão, sistémica e global, que totaliza a organização e não apenas para um segmento singular.

Nos dias que correm, o fornecimento de serviços ao cidadão por si só, deixa de ser um fundamento que se possa considerar suficiente. Aqueles devem ser alvo de uma apreciação mais escrupulosa, questionando-se se é criado valor público porque é isso mesmo que a governança pressupõe. Governar a *coisa pública*, como é designada, requer envolvimento e é por meio deste que as pessoas são motivadas. Se uma organização pública é capaz de desenvolver parcerias e construir redes com outras entidades, por que não fazê-lo com os seus utentes?

“O utilizador dos serviços públicos deve ser encarado como um verdadeiro cliente, no sentido de que a relação Administração/cidadão tem de deixar de ser uma relação de subordinação, para passar a ser de paridade. A administração deve, pois, estar ao serviço dos clientes, a quem tem de proporcionar um produto final de qualidade” (Veludo, 1997,p.7).

A legitimidade dos cidadãos deveria, então, ser facto adquirido e o desafio deveria outro: o de descobrir como envolver os cidadãos, como fazê-los desenvolver um sentido de propriedade de um serviço. O desenvolvimento de canais de comunicação eficientes e o desenvolvimento de um grau saudável de aversão às regras e incentivos deve ser capaz de instaurar a confiança e a aprovação dos cidadãos, permitindo em simultâneo, um aumento da *accountability* e transparência nos serviços públicos. Por outro lado, a expansão das TIC, a par das práticas de simplificação e modernização administrativa constituem uma

oportunidade para a participação e inclusão dos cidadãos, enquanto indicadores de progresso e inovação e “a inovação puxa pela qualidade” (Caraça, 2000 *in* Lopes & Capricho, 2007, p.342).

Lowndes, Pratchett e Stoker (2006), por exemplo, assumem que o envolvimento do cidadão deverá permitir que as pessoas participem quando têm os recursos apropriados (Can), sintam sentido de pertença a uma determinada comunidade (Like), têm as condições necessárias (Enabled), sejam mobilizadas e encorajadas (Asked) e acreditem que a sua participação pode fazer a diferença (Responded).

Deste modo, um gestor público não deve questionar-se, apenas, acerca da importância da satisfação do utente, mas qual o impacto dessas satisfação e do envolvimento daquele na sua instituição.

Todavia, o facto de se ampliar a importância do envolvimento do utente não deriva somente da vontade de aferir níveis de qualidade e satisfação. Segundo Dawes & Rowley (1999) “A literatura da qualidade do serviço, por exemplo, tem focado a identificação das dimensões da qualidade do serviço, ou os aspetos da experiência do serviço que são centrais em gerar avaliações positivas pelo cliente da qualidade do serviço. Isto é sintomático da preocupação com a definição e compreensão dos conceitos positivos tais como qualidade e satisfação, em vez dos conceitos negativos tais como insatisfação” (Dawes & Rowley, 1999, p.47).

Apesar desta tendência, saliente-se a importância de analisar o fenómeno da insatisfação e de identificar as causas que estão na sua origem, excluindo-se a hipótese mais imediata de a percebermos unicamente como o oposto do conceito de satisfação. A este propósito Bleuel (1990) comenta: “fico sempre muito admirado porque tantos peritos defendem que a insatisfação é apenas o oposto da satisfação [...] A experiência mostra-me que quando lido com um cliente insatisfeito posso refazer tudo o que o cliente me disse que lhe causou insatisfação sem conseguir um cliente satisfeito” (Bleuel, 1990, p.49).

Tal como defende Johnston (1995), as tentativas de apenas aumentar a satisfação, em detrimento de reduzir a insatisfação, podem constituir um dos grandes problemas de vários programas de qualidade, na medida em que “alguns deles apenas se focam no *front-office*, em vez de se concentrarem na bem mais difícil tarefa de remover as fontes de insatisfação” (Johnston, 1995, p.66). Assim, aponta-se o caminho para uma estratégia de gestão da insatisfação, ou seja, que integre tanto o aumento da satisfação como a redução da

insatisfação, para que seja eliminado qualquer ceticismo quanto ao alcance da melhoria da qualidade do serviço prestado.

Ora, o que isto sugere é que uma versão atualizada da definição de qualidade deve compreender, explicitamente, os conceitos de satisfação e envolvimento porque se entende aqui que, afinal, a qualidade é o que as pessoas querem que ela seja. São as pessoas que a definem e legitimam e, apesar de verem essa legitimidade constantemente a ser questionada. Aliás, como assevera Neves (2002) *in* Rocha (2006) “Os serviços públicos só existem na medida em que têm que servir os cidadãos, os cidadãos e as suas necessidades são razão, primeira e última, da existência do serviço público. Logo, e nesta medida, compete aos cidadãos avaliarem o desempenho e a qualidade do serviço público” (Neves, 2002 *in* Rocha, 2006, p.50).

A qualidade é assim uma realidade maleável e moldável numa organização e pode representar um acréscimo de valor inestimável quando os cidadãos participam na avaliação dos serviços e, conseqüentemente, são atingidos elevados níveis de satisfação.

3. DESCRIÇÃO DO CASO EM ESTUDO: A LOJA DO CIDADÃO DE AVEIRO E O SEU CONTEXTO ORGANIZACIONAL

3.1. Caracterização da Organização

As LC gozam de uma estrutura e de um modelo de gestão do qual mais nenhum serviço público partilha o que, desde logo, despertou o interesse pelo seu estudo. A estrutura que caracteriza as LC é um modelo de gestão de atendimento integrado, ou então *one-stop-shopping*, cujo autor Angelim (2003,p.1) define como sendo diferente do das organizações tradicionais. Arquitetada com o intento de criar valor para o cidadão, enquanto serviço de interesse público, disponibiliza num único espaço a possibilidade de acesso a múltiplos serviços a que os cidadãos se veem obrigados a recorrer frequentemente, economizando-se tempo e dinheiro e evitando-se inúmeras deslocações.

O projeto das Lojas do Cidadão surgiu em Portugal no fim dos anos 90, como resultado da adaptação de uma experiência brasileira à sociedade portuguesa, o Serviço de Atendimento ao Cidadão – SAC. Totaliza conceitos e princípios exclusivos que se traduzem numa Administração Pública dotada de uma maior capacidade de resposta e de novas práticas que primam pela excelência no atendimento e por uma menor formalidade e padronização, distintivas de uma Administração Pública Clássica e Burocrática.

Nas palavras incluídas no próprio plano de atividades “A LC Aveiro abriu ao público no ano de 2000, integrando as lojas de primeira geração, ou seja, integra o primeiro conceito de “one stop shop” para o atendimento público. Num mesmo local e num horário alargado, o cidadão passou a ter acesso a uma larga gama de serviços públicos e privados (*utilities*). É um instrumento que veio permitir melhorar a relação da Administração Pública com os cidadãos” (Plano de Atividades da LCA, 2012, p.3)⁴.

Segundo Angelim (2003), existe um conjunto de particularidades que são característica deste modelo de atendimento integrado e das quais ressalvo a evidente adequabilidade ao caso da LCA (Tabela 1).

⁴ Anexo 4 – Entidades existentes na LCA.

Tabela 1: Características do modelo integrado aplicadas à LCA

Características	Conceito
Localização acessível para todo o cidadão	As lojas devem situar-se em locais de elevada densidade populacional, devem ser de fácil acesso a transportes públicos e devidamente sinalizadas para os cidadãos se orientarem
Instalações confortáveis	Instalações acolhedoras, limpas e ventiladas. Uso de uniformes pelos funcionários de modo a que sejam facilmente identificados. Na Loja do Cidadão em Aveiro, os funcionários de entidades públicas estão devidamente identificados, o que desperta maior confiança por parte do utente no serviço.
Tecnologia	Através da comunicação em rede (intranet) a troca de informação entre os postos de atendimentos na entidade é mais eficiente. A existência de plataformas eletrónicas, como era o caso do programa INLINE ⁵ , recentemente substituído pelo SIGA ⁶ , permite um controlo sobre o n.º de atendimentos, tempos médios de espera, tempos médios de atendimento, entre outros. O Portal do Cidadão também pode ser considerado neste ponto, na medida em que constitui uma inovação tecnológica que faculta várias informações e serviços ao cidadão com o intuito, também ele, de facilitar a vida ao utente.
Recursos Humanos	A aposta na formação dos funcionários (frequentes formações via e-learning facultadas pela AMA), bem como a sua motivação são fatores chave no desempenho.
Melhoria dos procedimentos	Os sistemas de atendimento integrado não devem ser percebidos, apenas, como um conjunto de serviços concentrados no mesmo local. É verdade que existem normas e procedimentos a cumprir, contudo, o principal desafio com que os serviços se deparam neste âmbito é o de rever e adequar essas normas e procedimentos por forma a alcançar uma melhoria e acrescentar valor ao serviço.
Divulgação dos serviços	Divulgação dos serviços existentes e respetivas características. Apesar da importância dos meios de comunicação, é evidente o poder de divulgação do passa - palavra.
Informação	Deve ser sempre disponibilizado todo o tipo de informação para que constrangimentos de todo o

⁵ “Consiste numa solução de atendimento presencial cujas principais funcionalidades incluem a gestão do fluxo de utentes e o seu encaminhamento para os balcões de atendimento, a gestão do atendimento e a disponibilização de ferramentas para gerir todos os componentes do sistema (Mesas de atendimento, Dispositivos de chamada, Dispensadores e Painéis de chamada / Monitores). Disponibiliza ainda ferramentas de análise de dados de atendimento em tempo real e de dados estatísticos.” (Standard Corporate Inline, Manual do Gestor, 2008)

⁶ “O sistema de gestão de filas de espera das Lojas de 2ª Geração, abertas depois de 18 de Abril de 2011, é o SIGA. É composto por Painel de Chamada, Máquina dispensadora de senhas e aplicação de mesa.” (Manual de Procedimentos das Lojas Do Cidadão de Grande e Média Dimensão, 2011.)

<p>Serviços de apoio úteis à unidade</p> <p>Horário alargado</p> <p>Avaliação dos níveis de Satisfação</p>	<p>tipo sejam evitados e para que os cidadãos se sintam esclarecidos. A LCA recorre a avisos escritos e sonoros, como por exemplo nas situações de atendimento congestionado ou de interrupção da distribuição de senhas.</p>
	<p>Como é o caso das máquinas de <i>vending</i>, também existiam disponibilizados o serviço de fotografias (Fotofixe)⁷ e o serviço de fotocópias no BMS⁸. O objetivo principal da prestação destes serviços seria facilitar a vida dos utentes que se dirigem à Loja para resolver os seus assuntos e conseguiriam fazê-lo sem ter que sair desta.</p>
	<p>Aberta 12 horas por dia e aos sábados permite o acesso ao serviço durante um maior período de tempo por parte do cidadão.</p> <p>Com o intuito de melhorar o desempenho do serviço a vários níveis é importante que se realize uma avaliação relativamente à satisfação dos utentes, apelando-se à participação e sentido de cooperação dos cidadãos num projeto que se direciona para eles próprios. O tratamento e gestão das reclamações, dos louvores/elogios e das sugestões, bem como a elaboração de inquéritos de satisfação aos utentes⁹ e a análise de indicadores são componentes importantes na avaliação da satisfação.</p>

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Angelim (2003), p.4-7.

Estas dez características enumeradas, constituem um conjunto de elementos que em conjunto apontam para o empenho da organização em seguir um caminho que se direciona para a satisfação do utente e para os princípios de uma gestão de qualidade total.

Não obstante, outra particularidade deste organismo é a complexa estrutura de gestão. Como está referido no Manual de Procedimentos da LCA, esta possui uma Unidade de Gestão que é responsável pelas atividades de *back-office*, contudo, não detém liberdade total em todas as tomadas de decisão e, apesar de possuir certa autonomia, encontra-se hierarquicamente dependente da Agência para a Modernização Administrativa. Na UG da LCA existe uma coordenadora e dois técnicos superiores, cujas competências passam por:

- Certificar o bom funcionamento da Loja promovendo qualidade nos serviços prestados;

⁷ Contudo deixou de existir na LCA no dia 12/12/2012, existindo a possibilidade de abertura de novo concurso. Esta decisão fica ao critério da AMA.

⁸ Também deixou de existir na LCA no dia 01/02/2013.

⁹ Na LCA os inquéritos de satisfação ao utente não têm vindo a ser realizados durante os últimos anos.

Administrar os recursos humanos;

- Controlar a gestão patrimonial e financeira e elaborar relatórios bianuais acerca dos custos de funcionamento;
- Conservar a comunicação com as entidades estabelecidas na Loja, nomeadamente no que se refere à melhoria ou expansão dos serviços consagrados na mesma;
- Certificar o funcionamento global da Loja, nomeadamente a manutenção da limpeza do espaço, segurança e supervisionar o funcionamento do material informático;
- Receber e tratar de sugestões, nas quais o utente apresenta propostas no sentido de melhorar o funcionamento da entidade, de reclamações, nas situações em que o utente manifeste insatisfação com determinado serviço/funcionário e ainda louvores, para enaltecer o mérito ou o bom funcionamento de um posto de atendimento/funcionário;
- Efetuar relatórios periódicos referentes ao funcionamento global da Loja;
- Gerir as instalações da Loja, para tal esta deve cuidar da manutenção e boa apresentação das mesmas;
- Assegurar o cumprimento das normas referentes à Loja.

Fonte: Manual de Procedimentos da LCA, 2002, p.7-10 & Manual de Funcionamento Geral da Loja do Cidadão de Aveiro, 2008, p.8-11.

Existe uma equipa, integrada na UG, composta por quatro assistentes operacionais, cujas funções se enquadram maioritariamente em atividades de *front-office*, como o apoio ao utente e o atendimento geral no BMS, mas também prestam apoio em assuntos de *back-office* e de secretariado na UG (Manual de Procedimentos da LCA, 2002,p.10 & Manual de Funcionamento Geral da Loja do Cidadão de Aveiro, 2008, p.11).

Todos contribuem diariamente para que a LCA concretize os seus valores, nomeadamente: o incentivo à inovação, que pode ser entendido como uma mais-valia em termos de competitividade; o foco no cidadão/utente, este é o consumidor final a quem se destina o serviço, logo deve ser servido segundo determinados princípios como é o respeito e a atenção; promoção do trabalho em equipa, é evidente a necessidade de cooperação entre todos os *stakeholders*, para que no final haja uma prestação de serviço com nota positiva; por fim, e de certa forma articulado com os restantes, temos o respeito pelas pessoas, o respeito mútuo entre todos os atores envolvidos no processo. É através da conjugação destes valores que a LCA consegue prestar um excelente serviço ao público (Manual de Funcionamento Geral da Loja do Cidadão de Aveiro, pág.2.).

3.2. Agência para a Modernização Administrativa (AMA)

O organismo de gestão de topo que tutela a LCA é designado por AMA, esta é a agência responsável pela gestão de todas as Lojas do Cidadão na atualidade. “A Agência para a Modernização Administrativa, I. P., abreviadamente designada por AMA, I. P., é um instituto público, integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio” (cf. nº1 do artigo 1º do Decreto-Lei n.º 43/2012, de 23 de fevereiro). Tem por missão a identificação, o desenvolvimento e a avaliação de programas, projetos e ações de modernização, bem como de simplificação administrativa e regulatório e a promoção, coordenação, gestão e avaliação do sistema de distribuição de serviços públicos, no quadro das políticas definidas pelo governo (cf. nº1 do artigo 2º, do Decreto-Lei n.º 43/2012, de 23 de Fevereiro).

Surgiu em 2007 em função da extinção do IGLC, da transferência de atribuições do IAPMEI- posteriores Lojas da Empresa- e da UMIC - a quem sucedeu em matéria de administração eletrónica, nomeadamente, na gestão dos Portais do Cidadão e da Empresa e no desenvolvimento de projetos como o do cartão do cidadão ou da plataforma de interoperabilidade - e no âmbito do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE).

Entre os objetivos da AMA, as ações de modernização administrativa ocupam um lugar central, sendo o SIMPLEX o exemplo talvez mais conhecido deste tipo de ações. Este é um programa de simplificação, tanto administrativa, como legislativa, cujo principal fim é simplificar a vida dos cidadãos e empresas, ambicionando-se uma melhoria da qualidade de vida dos mesmos, bem como das suas condições de trabalho. Por sua vez, tais eventos terão repercussões no crescimento económico e no desenvolvimento do país.¹⁰

A estrutura matricial (Anexo 5) prevê centros de competências nas áreas de Administração Electrónica, Simplificação Administrativa e Regulatória e Planeamento e Gestão de Conhecimento¹¹. Em termos de hierarquia, por sua vez, a AMA é constituída pelo Departamento de Distribuição de Serviços Públicos, pelo Departamento de Gestão de Infra-Estruturas Tecnológicas, pelo Departamento de Gestão Financeira e de Recursos

¹⁰ www.simplex.pt/simplex.html

¹¹ cf. n.º 2 do artigo 1º, da secção I do capítulo I do anexo, da Portaria 498/2007 de 30 de Abril)

Humanos, pelo Departamento de Gestão Logística e de Contratos e pelo Centro de Financiamento e Controlo¹².

A estrutura organizativa da AMA integra, ainda, os serviços desconcentrados da Rede Nacional de Serviços de Atendimento¹³ que, por sua vez, compreendem serviços centrais responsáveis pelo desenvolvimento e gestão de redes de lojas multicanal para os cidadãos e empresas e serviços desconcentrados que garantem a prestação de serviços públicos e privados localmente, como é o caso das Lojas do Cidadão¹⁴ (Anexo 5).

Tal como se encontra protocolado, a introdução de um novo posto de atendimento em qualquer LC é exequível se os serviços centrais daquela entidade contactarem a AMA, visto que devem ser preenchidos determinados requisitos, como é o caso da determinação do espaço, o equipamento a utilizar e o valor a pagar. Mesmo que ocasionalmente a iniciativa de introduzir uma nova entidade local parta da própria LC, mantém-se o estipulado, é exigida a autorização da AMA, na medida em que é a esta que compete estabelecer o contacto.

A título exemplificativo, algumas das últimas mudanças ocorridas na LCA dizem respeito à saída de determinadas entidades, como foi o caso da ZON, Fotofixe, ACT e máquinas de *vending*, todo o processo foi definido entre as entidades em questão e a AMA. Por outro lado, há alguns anos atrás a LCA apresentou a proposta de expansão de certos postos de atendimento, especificamente a CGD¹⁵, o SEF, a GALP¹⁶, a TV Cabo¹⁷ e a EDP e foi aceite pela AMA.

Também, com a emancipação de princípios como o da modernização administrativa, a orientação para o utente, a simplificação de processos, a qualificação de recursos humanos e a aposta nas TIC e para cumprir o propósito de melhorar a qualidade, institui-se o Centro de Formalidades e Empresa (CFE) que corresponde atualmente ao Balcão do Empreendedor e foram melhorados serviços como a AT, a ISS ou a Justiça, sob a alçada dos fundamentos das LC. Recentemente, o Balcão Multisserviços (BMS) passou a ocupar um lugar de maior destaque à entrada da loja, a antiga receção, tornou-se um PA mais

¹² cf. n.º 4 do artigo 1.º, da secção I do capítulo I do anexo, da Portaria 498/2007 de 30 de Abril

¹³ cf. artigo 2.º, da secção I do capítulo I do anexo, da Portaria 498/2007 de 30 de Abril

¹⁴ cf. n.º 2 e n.º 3 do artigo 11.º, da secção III do capítulo I do anexo, da Portaria 498/2007 de 30 de Abril

¹⁵ Este posto de atendimento abandonou a LCA em Julho de 2013.

¹⁶ Na altura ainda Lusitâniagás.

¹⁷ Também abandonou a LCA há já alguns anos.

espaçoso, com um *front-office* mais apelativo confortável e adequado, revertendo os serviços que presta para uma melhor capacidade de resposta.

Em suma, uma organização com as particularidades da LCA parece ser um excelente exemplo de modelo organizacional capaz de estabelecer pontos de contacto entre características de parceria e horizontalidade, preocupação com o atendimento e simplificação e modernização administrativa e os temas em análise neste relatório, nomeadamente a qualidade e a satisfação e respetivos princípios, como é o caso do envolvimento e da orientação para o utente.

O que a torna um caso exemplar de uma nova forma de prestação de serviços, dotado de uma arquitetura organizacional e de uma lógica de gestão distintas e, ainda, consegue ser bem-sucedida no que diz respeito à criação de valor para o utente e à excelência do serviço prestado. Na medida em que partilha valores e uma missão e visão que promovem a satisfação das necessidades dos cidadãos, prestando serviços que seguem uma lógica de melhoria contínua.

4. MÉTODO E ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

A preferência pela LCA enquanto caso de estudo não foi meramente aleatória, na medida em que o principal critério de seleção é a relevância do seu contributo para os objetivos da investigação (George & Bennet, 2005), ainda que a importância do potencial de aprendizagem do caso, relativamente a esses objetivos definidos também deva ser ponderada (Dubois & Gadde, 2002). Particularmente, este estudo procede com os objetivos específicos de i) avaliar os níveis de satisfação dos utentes para com o serviço prestado na LCA, considerando as expectativas e perceções dos mesmos quanto aos níveis de qualidade; ii) compreender a importância do envolvimento dos cidadãos na prestação de um serviço público de qualidade; iii) perceber os processos e ferramentas de gestão da qualidade implementados na entidade em estudo; iv) concluir acerca da adequação do modelo SERVQUAL, enquanto ferramenta de avaliação da qualidade de um serviço público do tipo de uma LC.

Eisenhardt (1989) defende que a seleção do caso constitui um momento fundamental na construção da teoria a partir de estudos de caso. Assim, além de se pensar a LCA como um estudo de caso completo que cumpre os critérios de relevância e potencial de aprendizagem, ainda se evoca a sua representatividade, em matéria de prestação de serviços de qualidade, de modernização administrativa e consideração pelos cidadãos, assumindo-se de grande utilidade para estes. Pressupostos confirmados por meio da integração na entidade, enquanto observador participante.

Assegura Yin (2001) que o estudo de caso é uma investigação empírica que pode integrar, paralelamente, abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa e que compreende um método abrangente, respetivo à lógica de planeamento, recolha e análise de dados.

A prossecução deste estudo de caso integrou assim modos de produção de informação distintos, designadamente, a técnica documental e a observação participante - enquanto métodos qualitativos - e a técnica do inquérito por questionário - enquanto método quantitativo de observador não participante.

A aplicabilidade de ambos os métodos é justificada. O qualitativo suporta a operacionalização dos conceitos em investigação, sendo que é a melhor forma de contextualizarmos a problemática que integra os fenómenos de observação (Malhotra, 2001 *in* Carvalho, 2008) e “A proximidade da realidade permite ao investigador um forte

sentido das coisas, compreendendo como é que elas “sentem, cheiram e parecem.” (Mintzberg, 1979, *in* Carvalho, 2008, p.115). O quantitativo, por sua vez, permite obter resultados acerca do nível de satisfação do utente com a qualidade do serviço.

Como conclui Yin (1994), a metodologia do tipo qualitativa é a mais adequada a questões de investigação do tipo “como?”, “Como é que a Loja do Cidadão de Aveiro gere os seus processos para alcançar a qualidade e a satisfação dos utentes?” (Questão de Investigação 1). Por outro lado, quando as questões são do tipo “qual?”, “Qual o nível de satisfação dos utentes para com o serviço prestado na Loja do Cidadão de Aveiro?” (Questão de investigação 2), Yin sugere metodologias quantitativas.

Assim, “A forma como se coloca a questão de investigação é importante porque determina, em larga medida, os métodos de investigação que são usados para lhe dar resposta” (Strauss & Corbin, 1998) e “a triangulação tornada possível por múltiplos métodos de recolha de dados fornece uma substanciação mais forte dos constructos e das hipóteses” (Eisenhardt, 1989, p.538).

Manifestamente, a oportunidade de integrar a cultura organizacional de um serviço público com as particularidades da LCA, desenvolvendo as mais variadas funções, capacitou o investigador de um melhor entendimento dos processos levados a cabo por esta entidade, nomeadamente em termos da prestação de serviços de qualidade. Durante a modalidade de estágio, o contacto diário com a instituição permitiu, além da execução dos procedimentos e atividades de *back-office* na unidade de gestão, a interação com o público-alvo da LCA, através de atividades de *front-office*, o que proporcionou ao investigador a possibilidade de proceder a uma análise mais completa e fiel do caso de estudo e a possibilidade de tecer, desde logo, alguns pareceres acerca do caminho para a qualidade na LCA¹⁸, como poderemos ver no capítulo seguinte.

“Uma investigação empírica é uma investigação em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar” (Hill & Hill, 2002, p.19), ajudando sobretudo à compreensão e à formulação de explicações acerca da prestação de serviços e processos para a qualidade na LCA.

Uma vez que a qualidade e a satisfação se concretizam em torno de todo o processo de prestação do serviço, pretende-se nesta investigação estudar a relação interativa entre a entidade em questão e o seu público-alvo.

¹⁸ Anexo 6- Lista de Tarefas que inclui as atividades diárias na LCA

Por outro lado, a auscultação direta do cidadão fundamenta-se num retorno vantajoso para a LCA, na medida em que permite identificar as necessidades dos seus utentes, acompanhar a evolução da qualidade e conhecer quais as melhorias desejadas. Particularmente, costumam ser apontadas duas formas de avaliar a qualidade dos serviços. A literatura do marketing distingue entre medidas baseadas nos atributos e medidas baseadas nos incidentes (Schröder, Birgelen, Lemmink, Ruyter & Wetzels, 2000, p.108).

A técnica utilizada na avaliação dos serviços prestados pela LCA fundamenta-se em medidas baseadas nos atributos do serviço. Os seus utentes não avaliam tão-somente resultados, mas todo o processo de prestação do serviço, incluindo atributos e dimensões. Particularmente nesta investigação, não se pretende obter única e exclusivamente uma avaliação geral da satisfação dos utentes, mas decompor esse nível geral em componentes distintas e extrapolar a relevância destas na explicação daquele grau de satisfação generalizado. Para tal, procedeu-se à elaboração de um inquérito por questionário que discrimina os atributos considerados adequados pelo investigador.

Todavia, como alegam Stauss & Weinlich (1997), as duas técnicas de análise não devem ser consideradas alternativas, mas complementares. A técnica do incidente crítico analisa de forma mais aprofundada as perceções com o intuito de revelar as razões subjacentes à (in)satisfação e a técnica dos atributos é um instrumento de monitorização permanente da qualidade do serviço, medindo neste caso específicas expectativas e perceções, acerca dos diferentes atributos da qualidade, obtendo-se um índice agregado da satisfação do utente.

Assim, a hipótese de a influência de medidas baseadas em incidentes se adequar, até certo ponto, a esta investigação pode ser considerada viável, na medida em que as expectativas e as perceções dos utentes são influenciadas por experiências específicas de interação com o serviço, que podem ser satisfatórias, ou não. Apesar de não ter sido pedido concretamente aos utentes para descreverem experiências com o serviço, encontram-se implícitas nas respostas ao inquérito por questionário os incidentes e experiências passadas, sendo que bastantes utentes chegaram a mencioná-los espontaneamente, interferindo na classificação do nível esperado e do nível entendido dos atributos.

O estudo do caso da LCA, amplamente baseado nos atributos do serviço e cuja avaliação é influenciada por incidentes e experiências dos utentes, permite explicar uma

variância consideravelmente maior do nível de satisfação dos utentes (Schröder, Birgelen, Lemmink, Ruyter & Wetzels, 2000).

Dada a impossibilidade de inquirir cada um dos utentes da LCA, procedeu-se à análise de uma amostra estatisticamente representativa da população-alvo. Conforme, a seleção de elementos foi realizada recorrendo à técnica de amostragem probabilística, ou aleatória, o que possibilitou a construção de uma amostra representativa da população, os utentes da LCA, efetuando-se inferência estatística para toda a população a partir dessa amostra construída. Esta técnica reduz o risco de erros de amostragem, isto é, o risco de que os inquiridos selecionados para a amostra não representem a população.

De forma a garantir a aleatoriedade na seleção dos inquiridos elaborou-se, para o mês de Abril de 2013, um esquema que integra horas, dias e semanas, divididos pelo critério de afluência de utentes na LCA. Desta forma, assegurou-se que fossem distribuídos uma vez em todos os períodos definidos que cobrem as variações de afluência à LCA e aquando a saída dos utentes da entidade, ou seja, depois de usufruírem do serviço. Dentro, de cada um destes períodos selecionou-se aleatoriamente um dia para a entrega dos questionários (Anexo 7).

Relativamente à estrutura do inquérito¹⁹, em primeiro lugar foi feita uma apresentação para explicar a sua finalidade e para garantir a confidencialidade das respostas e o anonimato do inquirido. Uma segunda fase diz respeito ao preenchimento de dados pessoais, onde para além dos indicadores mais usuais (sexo, idade, estado civil, entre outros) os utentes foram questionados acerca da frequência com que recorrem à LCA, se era a primeira vez ou não, como tiveram conhecimento dos serviços existentes na entidade, quais os serviços que mais utiliza e quais os serviços a que recorreram naquele dia, por se considerar *a priori* a hipótese de possuírem um peso relativo importante na explicação de alguns resultados obtidos.

Posteriormente, utilizando uma escala de 1 a 7 - em que 1 corresponde ao nível mínimo e 7 ao nível máximo - foi pedido aos utentes da LCA que classificassem as suas expectativas (Nível Esperado) acerca da prestação do serviço na entidade em questão e que, baseando-se na experiência enquanto utentes, classificassem as suas perceções (Nível Entendido), relativamente a 23 atributos do serviço.

¹⁹ Modelo de Inquérito em Anexo (Anexo 8)

Ponderando a sua pertinência, foi integrada no inquérito uma resposta aberta com o intuito de os inquiridos exprimirem o seu parecer quanto a outras características que considerassem pertinentes destacar para a prestação de um serviço adequado no contexto da LCA, para além daqueles 23 atributos.

Por último, utilizando a mesma escala de 1 a 7 (em que 1 corresponde ao nível máximo e 7 ao nível mínimo), foi também pedido aos utentes da LCA que classificassem o seu nível de satisfação com os serviços prestados, considerando-se para o efeito sete afirmações (Ver inquérito por questionário no Anexo 8).

Apesar de explicados o método e a organização do estudo poderá, eventualmente, surgir a questão: “Mas então, porquê o SERVQUAL?” Porque na avaliação de serviços é frequente que os instrumentos meçam apenas as perceções acerca do que o utente está a adquirir.

O SERVQUAL, contudo, faculta ao investigador a possibilidade de medir o que o utente espera do serviço prestado pela LCA, o que realmente encontra e o gap que existe entre as duas variáveis, permitindo identificar e priorizar melhorias a realizar na qualidade do serviço prestado. Sem a informação fornecida por ambas, perceções e expectativas, o feedback desta investigação poderia ser mais limitado do ponto de vista estratégico. Por exemplo, considerando que 75% dos cidadãos estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o empenho na resolução do problema do utente. Na realidade, este resultado é tentador para o gestor do serviço, no entanto, tem pouca validade quando tentamos avaliar como a qualidade está realmente a ser alcançada. Mais, com base em resultados somente daquele tipo, podemos dar prioridade às melhorias a fazer de forma inapropriada. Se outro resultado fosse 60% dos utentes expressam satisfação com o horário de serviço, comparativamente ao anterior, rapidamente se depreende que este é um aspeto a melhorar, pois é menos satisfatório para o utente. Contudo, apesar de satisfeitos, este pode não ser um atributo do serviço muito importante para os utentes. Desta perspetiva, um resultado mais baixo pode não ser tão problemático, nem para o utente, nem para o serviço, mas o cenário contrário também pode acontecer, sendo mais crítico para o serviço. Não considerar o nível esperado dos utentes da LCA, poderia tornar-se um obstáculo à interpretação e avaliação de resultados de satisfação para com a qualidade dos serviços prestados por aquela entidade.

5. O CAMINHO PARA A QUALIDADE NA LOJA DO CIDADÃO DE AVEIRO: UMA ANÁLISE CRÍTICA

A LCA segue os moldes de uma cultura que difunde a simplificação e modernização administrativa na organização, com o propósito de diminuir a burocracia e o excesso de papel, uma vez que grande parte do arquivo da instituição se encontra em suporte informático e os e-mails são o meio de comunicação mais usual. A simplificação da relação entre os cidadãos e o serviço (Objetivo 2 do Plano de Atividades da Loja do Cidadão de Aveiro, 2012), através da difusão do canal on-line, nomeadamente a Internet, o Portal do Cidadão e o Portal da Empresa é um apanágio no contacto com o público.

Ao assentar numa gestão baseada em parcerias, entre a unidade de gestão e as entidades públicas e privadas, introduziu um conceito totalmente inovador no “*modus operandi*” da Administração Pública dado que não existe hierarquia entre as entidades instaladas e a Unidade de Gestão. Todo o funcionamento se constrói em função das particularidades e do peculiar modelo de gestão das Lojas do Cidadão.

Esta lógica de cooperação reverte-se num fator decisivo da qualidade do serviço prestado, demonstrando a capacidade da organização edificar uma estratégia que seja adequada, precisa e eficaz, instigando uma cultura de envolvimento e comprometimento dos agentes envolvidos e administrando de modo eficiente e rentável os recursos disponíveis. Conforme, esta característica em que se gere parcerias e não hierarquias, facilita a proliferação de uma lógica global de gestão da qualidade.

Isto é verdade porque ao adotar uma visão centrada nas necessidades dos utentes, este tipo de organização quebra uma das tradicionais barreiras à implementação de uma lógica de qualidade, nomeadamente a excessiva departamentalização funcional das organizações de prestação de serviços públicos.

Ora, a colaboração em uníssono das entidades envolvidas neste projeto e a partilha de objetivos comuns baliza, não só uma melhor gestão e implementação de boas práticas, como promove um ambiente institucional propício ao sucesso de uma boa política de qualidade que fomente a satisfação do consumidor final do serviço prestado, o utente. Ademais, a prestação de um serviço público por parte de uma organização constitui um marco essencial na condução da sociedade moderna, ela representa não um fim em si

mesmo, mas um meio de fazer com que tudo aconteça da melhor maneira, com menos custos e sobretudo com maior eficiência e eficácia.

O desenvolvimento de formas de atendimento presencial de elevada qualidade é considerado de extrema importância pela entidade, particularmente pela unidade de gestão. Conforme, são realizadas anualmente reuniões com os parceiros, para a fixação de objetivos que espelhem uma melhoria da qualidade no atendimento. Nestas reuniões definem-se ações a desenvolver para a prossecução dos objetivos e consequente satisfação do utente. Nomeadamente, são discutidos o número de atendimentos, os tempos médios e máximos de atendimento e os tempos médios e máximos de espera, o nº de funcionários por turno e a rotação de funcionários e o número de reclamações, sugestões e louvores, entre outros indicadores de gestão.

Mesmo a avaliação anual dos funcionários assenta num sistema de reconhecimento de mérito que integra o nº de atendimentos, tempos médios de atendimento, tempos médios de espera e louvores como indicadores, posteriormente são validados pelos parceiros. Também são fixados objetivos comuns que, em geral, acarretam excelentes resultados. Após a validação, são colocados no RCC (Rede Comum de Conhecimento), uma plataforma eletrónica que funciona como um reservatório on-line de boas práticas de modernização, inovação e simplificação administrativas da Administração Pública Portuguesa.

Podemos reconhecer na LCA uma organização com uma cultura organizacional que se afasta bastante da tradicional, na medida em que se verifica uma gestão por processos e nota-se uma preocupação com a difusão de valores de gestão de qualidade total. Rose Sebastianelli e Nabil Tamimi (2003), rematam que os obstáculos ao sucesso da GQT numa organização são a falta de planeamento e liderança para a qualidade, gestão e desenvolvimento inadequado dos recursos humanos, bem como recursos inadequados para a qualidade e a falta de foco no consumidor, obstáculos que a LCA ultrapassa no seu dia-a-dia, numa lógica de melhoria contínua e de aprendizagem. Ademais, não é frutífera a partilha de princípios de qualidade total nos valores, missão e visão que não sejam postos em prática continuamente na realidade da organização porque o que dita a cultura de uma organização é a manifestação diária desses valores e, na atualidade, acrescentar valor para o cidadão faz parte dessa cultura.

De facto está a ser trilhado um caminho para a qualidade neste serviço público, contudo será este o rumo a seguir? Ora, defendendo-me na tal visão sistémica, a implementação da gestão da qualidade, apesar de requerer uma lógica global que se parece difundir bastante bem na LCA, deve ser progressiva, o que confere à entidade a oportunidade de colmatar as falhas. Por conseguinte, será crítico seguir uma lógica de melhoria contínua quando grande parte dos processos da política de qualidade se centram em estatística e indicadores quantitativos como é o caso do nº de atendimentos e tempos médios e máximos de espera e de atendimento. Os números não interessam mais do que as pessoas e a sua opinião acerca de um serviço de qualidade.

Do compromisso para a qualidade entre os parceiros deveria, então, resultar uma política de qualidade que considere a avaliação do utente para com o serviço prestado, visto que o objetivo é a sua satisfação. Neste sentido, na proposta de gestão da Loja do Cidadão de Aveiro para o ano de 2012, a melhoria da oferta e da qualidade dos serviços prestados é um objetivo balizado (Objetivo 1 do Plano de Atividades da Loja do Cidadão de Aveiro, 2012). Para tal, desenvolve que a melhoria contínua no atendimento, centrada no cidadão, avaliada através de inquéritos de satisfação aos utentes, a par da reflexão e análise sistemática dos indicadores e estatísticas operacionais de gestão facultarão o feedback necessário. Ora, apesar do último pressuposto ser seguido com rigor pela organização, a prossecução dos inquéritos de satisfação dos utentes para a avaliação dos serviços não tem vindo a ser cumprida e esta é considerada uma componente de maior valor quando uma visão global e progressiva, com sistematização de processos de qualidade total se denuncia numa organização. Como poderão saber se os utentes se encontram realmente satisfeitos com a prestação do serviço, ou se o consideram de qualidade, se não lhes é perguntado? Porque reclamam? Porque fazem sugestões ou louvores?

Realmente as reclamações, as sugestões e os louvores fornecem informação preciosa para a organização e são uma ferramenta válida numa política de qualidade. Todavia, são um processo reativo e muitas organizações pecam por recorrerem apenas ao processo de reclamação do utente para identificarem os problemas da organização. Partilhando da ideia de Goetsch & Davis (2010, p.147), este mecanismo possui três fragilidades. Primeiro, dizem respeito a problemas já experienciados, portanto, mesmo que o problema se resolva facilmente o utente já tem uma experiência negativa e, independentemente de existir uma

boa capacidade de resposta da organização, a entidade será sempre lembrada por essa experiência. Depois, baseia-se comumente na premissa de que os utentes insatisfeitos irão reclamar, mas alguns utentes reclamam outros não e demonstram o seu descontentamento de outras formas. Por fim, a informação fornecida é, várias vezes, bastante incompleta e pouco precisa o que pode resultar na má utilização de recursos valiosos, por parte da organização.

Não se pretende, de todo, insinuar que o feedback e a recolha de informação por este meio são rudimentares, mas sim afirmar a importância da proatividade da organização e da recolha de informação que não seja *ex post facto*, considerando os utentes provedores da informação, mesmo antes de ocorrer um problema.

Mediante, convém atentar no facto de que, apesar da vontade e do empenho das organizações em instituir uma boa política de qualidade centrada no cliente externo ser meio caminho andado para o sucesso, é imprescindível o reforço da qualidade, eficácia e eficiência internas (Objetivo 3 do Plano de Atividades da Loja do Cidadão de Aveiro para, 2012). Todavia, as limitações dos gastos da Administração Pública²⁰ e a diminuição de recursos humanos e materiais, sentida pela AMA, restringem as ações da entidade e compreendem novos desafios, uma maior exigência para com os recursos humanos que arroga uma maior eficiência, particularmente da gestão.

Mas, se virmos na política de qualidade uma política de oportunidades dentro de uma organização, redirecionar a ação de um serviço público como a LCA para a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, num ambiente de maior acessibilidade, promovendo o atendimento personalizado e a avaliação da qualidade do serviço pelo próprio utente e a proliferação consistente e pronunciada das TIC, bem como a inovação de procedimentos e práticas, poderá assegurar a poupança de recursos e a disponibilização de informação atualizada e precisa. De grosso modo, é a tradução nesta realidade organizacional da lógica de fazer mais com menos.

No ano corrente, contudo, alguns dos objetivos de atuação da LCA alteraram-se.

Diversificar e alargar a oferta dos serviços prestados, continuar a simplificar o relacionamento entre os serviços e o cidadão e racionalizar os recursos e o crescimento da receita, são agora as metas propostas no Plano de Atividades da LCA de 2013.

²⁰ Traduzidos nas Lei dos Orçamentos de Estado e no Memorando da Troika e previstos no OE para 2012 e 2013.

A evolução para um modelo de 2ª geração, integrando novos serviços no BMS – Balcão Multisserviços, a consolidação do Balcão do Empreendedor e a substituição do Inline pelo SIGA²¹ concorrem como fatores indicativos da mudança progressiva, enquanto componentes de melhoria contínua e inovação numa gestão de qualidade.

Como sugere Gonçalves (2002), começa a distinguir-se o esforço das organizações para conhecer e ouvir os clientes, procurando satisfazer as suas necessidades e ambições, alcançando resultados que potenciem e melhorem as formas de relacionamento entre ambos. Um organismo público com as características, missão, visão e valores da LCA deve direcionar as suas práticas de gestão para uma prestação serviços que satisfaça os seus utentes, atendendo às preferências e necessidades dos mesmos. Deve considerar que apesar de existirem dimensões comuns a todos os serviços, é fundamental identificar os elementos diferenciadores da satisfação dos seus utentes, com o intuito de melhorar a sua prestação em termos de qualidade. Não obstante das dificuldades de validade e confiabilidade que a dimensão da subjetividade confere ao processo de avaliação da satisfação, alhear-se a experiências, expectativas e percepções dos cidadãos pode constituir um obstáculo à prestação de um serviço de qualidade.

²¹ Entrou em funcionamento na LCA a 28/01/2013.

6. ESTRATÉGIA DE ANÁLISE E RESULTADOS DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

6.1 – Estratégia de Análise de Resultados

Como foi referido anteriormente, Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) determinaram que os consumidores distinguem entre cinco dimensões: a tangibilidade, a confiança/fiabilidade, segurança/garantia, empatia e capacidade de resposta/prestabilidade.

Todavia, na avaliação da qualidade do serviço prestado pela LCA, as 5 dimensões tradicionais do modelo estão diretamente relacionadas com apenas 13 do total dos 23 atributos do inquérito. A dimensão da tangibilidade integra a disposição de equipamentos informáticos e tecnológicos modernos, a identificação e vestuário apropriados pelos funcionários e o conforto e adequação das instalações físicas. O empenho do serviço na resolução dos problemas do utente, a resolução imediata do problema que levou o utente a deslocar-se e a informação de como proceder caso o assunto não possa ser resolvido naquele serviço são os atributos que constituem a confiabilidade. A segurança/garantia é composta pelo sentimento de segurança do utente em relação ao serviço que lhe é prestado e pela formação e conhecimentos adequados e atuais dos funcionários para responder às dúvidas suscitadas pelos utentes. De seguida, a empatia agrega a educação e cortesia dos funcionários e o serviço prestado de forma personalizada e, por fim, a capacidade de resposta agrupa os tempos de espera, a prontidão dos funcionários para responder às questões, e o horário de funcionamento.

Ora, tendo em conta a evolução do próprio conceito de qualidade e satisfação, o desenvolvimento de padrões de exigência para com a prestação do serviço público, a par dos progressos e mudanças da sociedade e do sector público, torna-se conveniente reconhecer a pertinência de reformulação deste modelo. Começando, desde logo, pelas bases que o fundamentam e o conjunto de atributos que integram aquelas cinco dimensões. Ademais, parece evidente a relevância de adequar o inquérito ao serviço público em questão tendo em conta as suas particularidades e características distintivas, tornando a avaliação o mais fidedigna possível.

Então, este estudo resulta de uma reforma do SERVQUAL que, em primeira instância, passou por tornar esta ferramenta de avaliação o mais perceptível e menos confusa possível

para o cidadão. Atributos mais claros e precisos, evitando-se a redundância em torno de alguns dos 22 atributos originais, e integração de novas variáveis para o serviço público que não entendem forçosamente nenhuma daquelas 5 dimensões pré-determinadas.

Assim, incluíram-se neste inquérito mais 10 atributos considerados essenciais na avaliação da política de qualidade do serviço público aqui em questão, como podemos confirmar ao atentarmos nos níveis de importância atribuídos pelos utentes. A sinalização apropriada para orientação dos utentes, a disponibilização de diversos canais de comunicação abertos (telefone, fax, correio, e-mail e internet), a oportunidade de os utentes participarem na avaliação dos serviços, a disponibilização de todo o tipo de informação para evitar constrangimentos e para que os cidadão se sintam esclarecidos, a prestação de informações precisas e claras, a simplificação de obrigações de natureza burocrática, a prestação do serviço executada de forma rápida, a adequação do preço ao serviço em questão, a localização da entidade acessível ao cidadão e a disposição de serviços de apoio úteis aos restantes serviços (serviço de fotocópias, serviço de fotografias, cafetaria, etc) (Gráfico 1).

Acrescente-se que os valores das cinco dimensões do SERVQUAL são obtidos pelas médias simples dos atributos que integram.

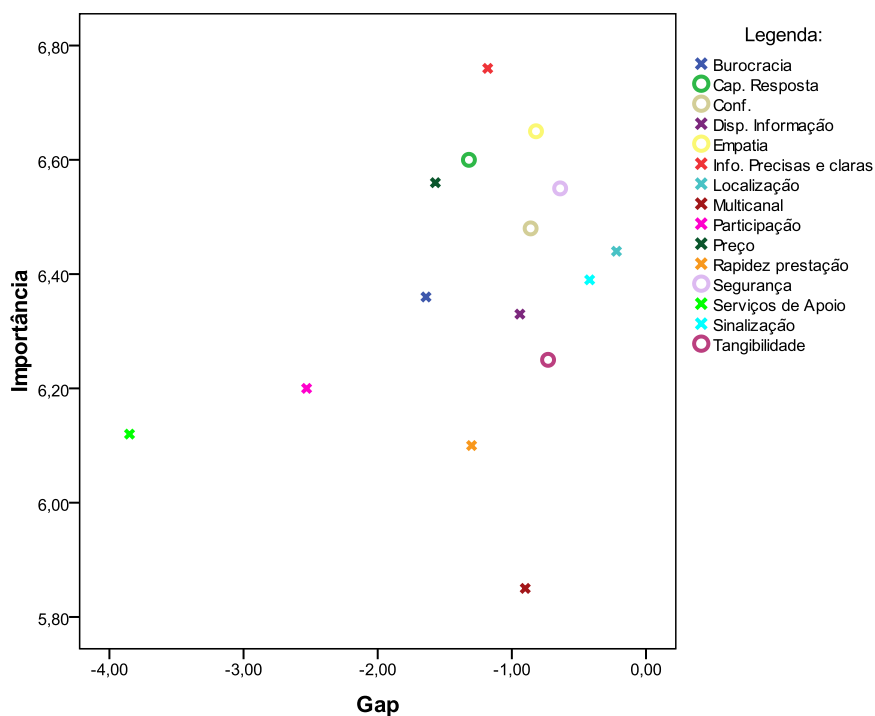


Gráfico 1: Dimensões do SERVQUAL, mais os novos atributos

Do gráfico 1, concluímos que a empatia é a dimensão mais importante para os utentes, em detrimento da tangibilidade. Quanto aos novos atributos, a prestação de informações precisas e claras destaca-se como sendo a mais relevante, seguida do preço cobrado pelos serviços. Por outro lado a existência de serviços multicanais não parece ser considerada de maior relevância pelos utentes, pois obtém o pior score.

Considerando o nível do gap para as dimensões do SERVQUAL, os valores obtidos são “menos negativos”, significando que para aquelas as expectativas ultrapassam as percepções acerca do serviço. A capacidade de resposta apresenta o valor mais crítico, em detrimento do sentimento de segurança para com o serviço prestado. Se atentarmos nos novos atributos, a disponibilização de serviços de apoio e a participação na avaliação do serviço prestado confirmam-se, indubitavelmente, como os mais baixos, respetivamente. Ou seja, apresentam os níveis de gap mais negativos. Em contrapartida, a localização acessível e a sinalização apropriada distinguem-se com os níveis menos negativos, bastante próximos do zero, onde as expectativas vão de encontro às percepções.

Numa outra fase do estudo considerou-se a adequabilidade de proceder a uma análise factorial. Segundo Field (2009, p.628), esta técnica ajuda i) a perceber a estrutura de um conjunto de variáveis; ii) a construir um questionário para medir variáveis e iii) a reduzir um conjunto de variáveis, retendo o máximo da informação original. Ponderando estes três pressupostos e como as dimensões do serviço são variáveis constituídas por atributos a serem observados simultaneamente, o uso da análise factorial de componentes principais contribui, especificamente para este estudo, na obtenção de um conjunto de indicadores para o serviço mais reduzido, enquanto retém o máximo da informação original.

Concretamente, a Análise Fatorial permite transformar aqueles 23 atributos considerados no inquérito em fatores. Estes, por sua vez, constituem novas dimensões de serviço que agrupam os atributos com maior correlação entre si e que representam a maior parte da informação daquele conjunto de atributos originais, maximizando a informação recolhida em termos de medidas de variabilidade e retenção do mínimo de dimensões.

É esta análise coerente com a investigação? O método KMO²² (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) mede a adequação dos dados, logo, considerando que valores iguais ou inferiores a 0,5 indicam uma fraca correlação entre as variáveis e que a proporção da variância devida a fatores comuns para o gap, para as expectativas e para as

²² É um índice que tem como finalidade analisar a adequação da A.F, isto é, a mede a adequação da amostra, através da comparação da magnitude dos coeficientes de correlação em observação.

percepções são bastante superiores ao estipulado, a análise de fatores é justificada por um valor crítico de adequação ótima.

A posteriori, o Bartlett Test of Sphericity testa a correlação entre variáveis. Especificamente, a hipótese nula (H_0) corresponde à não existência de correlação entre as variáveis, como o valor é menor que 0,05 e igual a 0,00, rejeita-se aquela hipótese nula e afere-se que as variáveis são correlacionáveis.

Crê-se ser de maior valor para esta investigação proceder a uma análise que considera a variável dos gaps para o conjunto de fatores obtidos pela análise fatorial porque, para além de explicarem uma grande percentagem do total da variância, totaliza as restantes variáveis. Ou seja, o gap, enquanto resultado da diferença entre percepções e expectativas, integra imediatamente aquelas duas primeiras variáveis. Ademais, considerar as expectativas por si só poderia ser problemático para a investigação, dado que representam uma medida muito relativa da satisfação dos utentes da LCA e, por outro lado, considerar apenas as percepções não representaria um grande acréscimo de valor ao estudo porque a escolha do SERVQUAL como instrumento base do inquérito atende ao facto deste ter características de medição diferentes dos restantes modelos.

Os fatores foram obtidos através das médias simples dos atributos correlacionados que cada um integra. Mesmo no caso dos valores Z, foram calculadas as médias simples Z de cada atributo que, consoante o nível de correlação, constituem os diferentes fatores.

Ao longo da análise foram considerados os valores Z para os resultados porque o Z representa neste estudo uma variável normal padronizada que transforma os parâmetros das dimensões e dos atributos do serviço considerados para medir a satisfação na LCA, por forma a se obter uma média igual a zero e um desvio-padrão igual a um. Deste modo, as variáveis são transformadas numa forma padronizada Z de distribuição normal padrão, evitando-se a instabilidade conferida por diversas formas de distribuição dos dados recolhidos por meio do inquérito aos utentes.

No que concerne especificamente ao item da satisfação, não só foi realizada uma análise fatorial com o intuito de se averiguar a agregação dos fatores, como também se procedeu à produção de uma regressão linear, dado que esta permite estudar e aferir como as variáveis se associam e possíveis noções de causalidade entre os fatores de atributos e o nível de satisfação.

6.2 – Resultados

6.2.1- Caracterização dos Utentes da LCA

Considerando a análise de resultados apurados, com base nos inquéritos distribuídos aos utentes da LCA, torna-se pertinente, antes de mais, proceder a uma caracterização dos mesmos.

Do total de 214 inquiridos, 120 são do sexo feminino e 94 do sexo masculino (Gráfico 2).

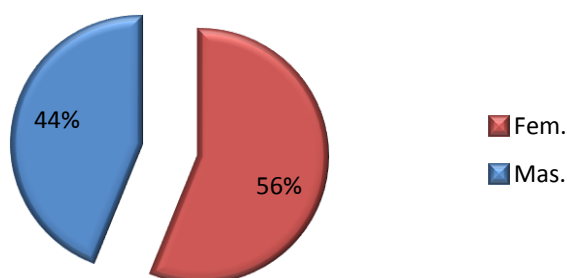


Gráfico 2: Sexo dos Utentes da LCA

No que diz respeito ao estado civil observa-se que uma maioria significativa, perfazendo um total de 132 inquiridos, é casada ou vive em união de facto. Seguindo-se os divorciados com um total de 37 inquiridos, os solteiros com 27 inquiridos e, por fim, os viúvos com 18 inquiridos (Gráfico 3).

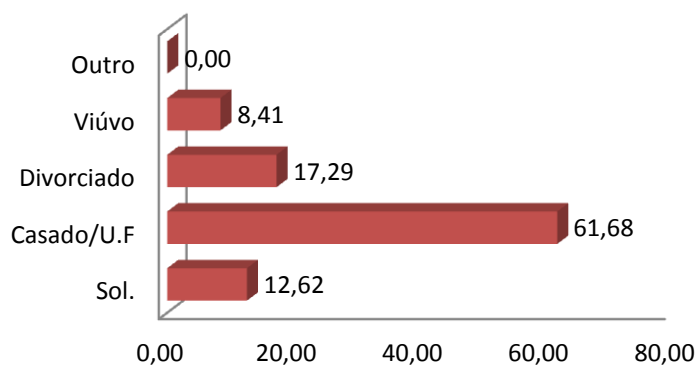


Gráfico 3: Estado Civil dos Inquiridos (%)

Esmiuçando a distribuição da amostra por grupos etários (Gráfico 4), o escalão que revela maior expressão é o que compreende as idades entre os 41 e os 60 anos, 113 inquiridos. Sucedem-se a este o escalão que inclui idades entre os 25 e os 40 anos com 57 inquiridos, os com idade superior a 61 anos (34 inquiridos) e, por último, a faixa etária mais jovem dos 18-24, que representa a faixa etária menos significativa da amostra (10 inquiridos).

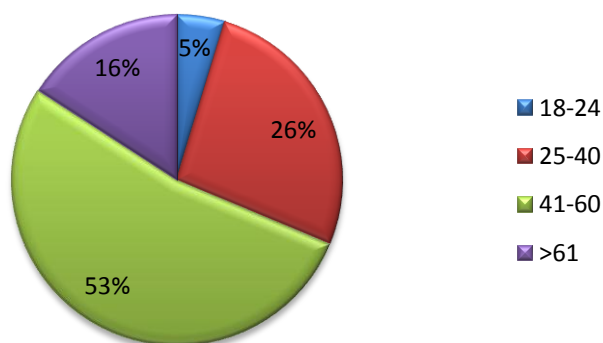


Gráfico 4: Faixas Etárias

No que concerne às habilitações literárias (Gráfico 5), a percentagem de maior relevo é a que corresponde ao 9º ano de escolaridade com 68 utentes, seguida do 12º ano de escolaridade (63 inquiridos) e das habilitações inferiores ao 9º ano, com 50 inquiridos a representarem o total da amostra. Apenas 23 utentes inquiridos detêm licenciatura ou mais e 8 bacharelato. Restam ainda, 2 inquiridos que referem outras habilitações, considerando para o efeito “nenhuma” e “curso técnico profissional”.

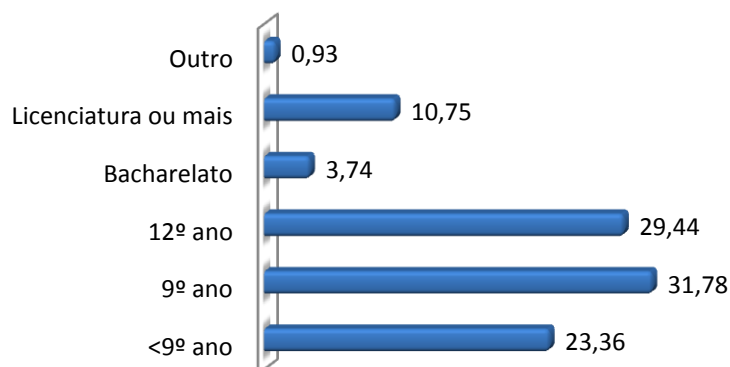


Gráfico 5: Habilitações Literárias (%)

Quanto à situação perante o emprego (Gráfico 6), 123 dos inquiridos encontram-se empregados, 58 desempregados, 27 inativos, 5 são estudantes a tempo inteiro e 1 inquirido referiu ser “empregado não remunerado”.

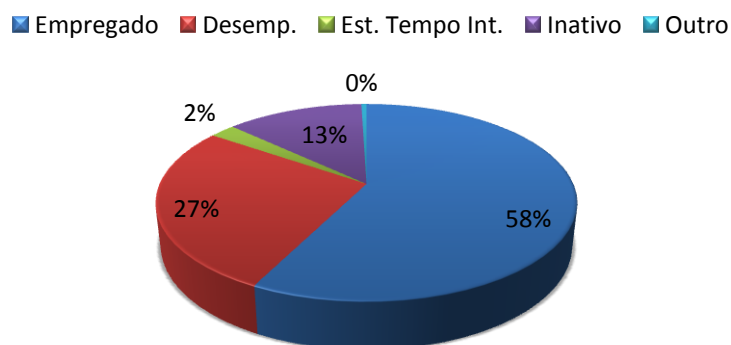


Gráfico 6: Situação Perante o Emprego

Dada a aleatoriedade na escolha dos inquiridos, a amostra inclui um número bastante significativo de freguesias (Gráfico 7). Designadamente, as que detêm maior expressão no total da amostra são as freguesias de Vera Cruz, Glória, São Bernardo, Santa Joana e Esgueira, seguidas de Aradas, Cacia e Eixo.

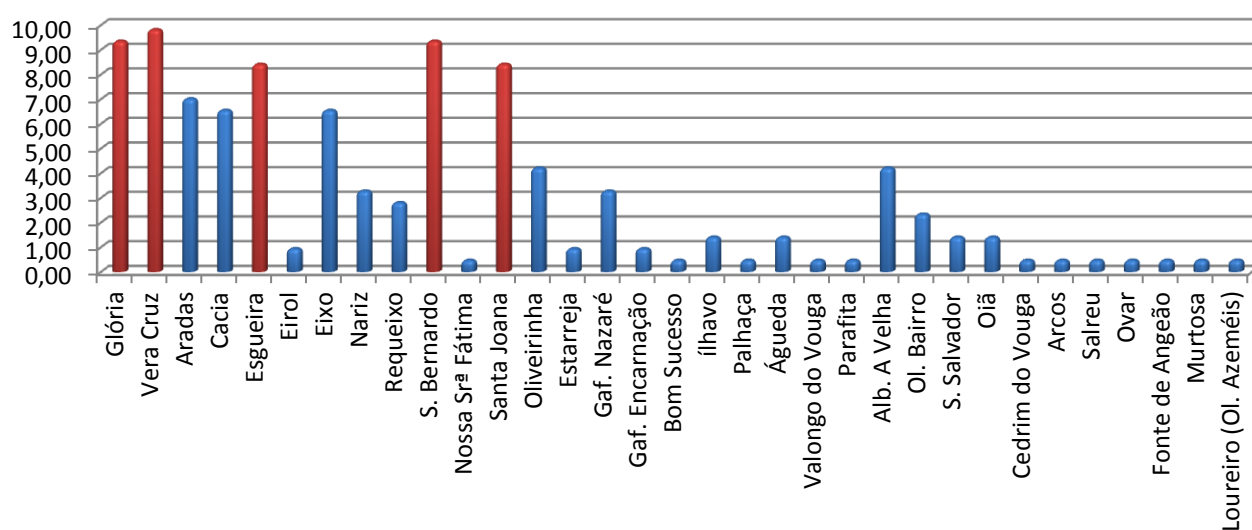


Gráfico 7: Freguesias a que pertencem os Inquiridos (%)

Dos 214 utentes inquiridos, 203 afirmam não ser a primeira vez que recorrem à LCA, em detrimento dos 11 que afirmam ser a primeira vez (Gráfico 8). Destes, 152 admitem recorrer aos serviços da LCA raramente, menos que uma vez por mês entenda-se, contrariamente aos 46 e 5 inquiridos que confirmam uma frequência mensal e semanal, respetivamente. Apenas 1 inquirido assevera recorrer aos serviços em questão diariamente (Gráfico 9).

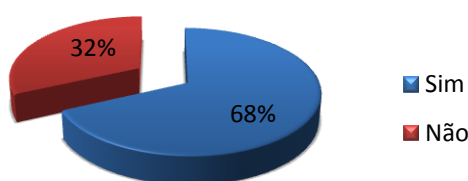


Gráfico 8: Se é a primeira vez que os utentes recorrem aos serviços prestado pela LCA.

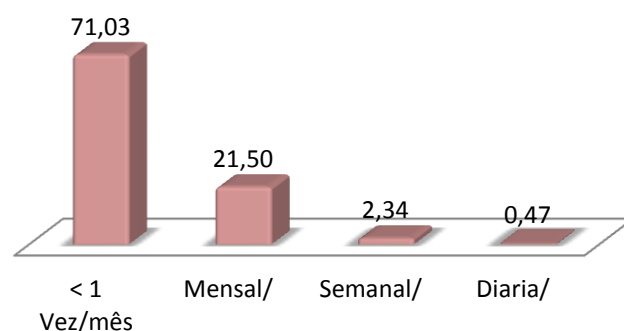


Gráfico 9: Frequência com que recorrem ao serviço (%)

Uma maioria significativa, 177 utentes, afirma que teve conhecimento dos serviços existentes na LCA pelo mecanismo passa-palavra, ou seja, a maioria mencionou ter tido conhecimento por intermédio de terceiros, como amigos, familiares, colegas de trabalho, conhecidos etc. Cerca de 25 inquiridos indicaram os meios de comunicação, sejam eles a internet ou a televisão. Enquanto, 12 admitiram ter conhecimento dos serviços prestados na entidade por meio de ambos (Gráfico 10).

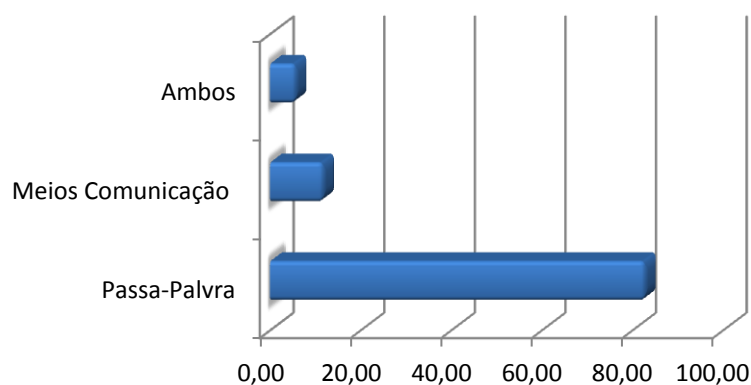


Gráfico 10: Como os utentes tiveram conhecimento dos serviços prestados pela LCA (%)

De entre os catorze serviços disponíveis na LCA, aquando o período da realização dos inquéritos, destacam-se como sendo os mais utilizados pelos inquiridos, o Instituto da Segurança Social (ISS), as Energias de Portugal - EDP, a Autoridade Tributária – Finanças (AT-DGCI) e a Galp Energia (Gráfico 11). Por conseguinte, quando questionados acerca do serviço a que recorreram naquele dia, as respostas correspondem maioritariamente à ISS, à AT-DGCI e à EDP (Gráfico 12).

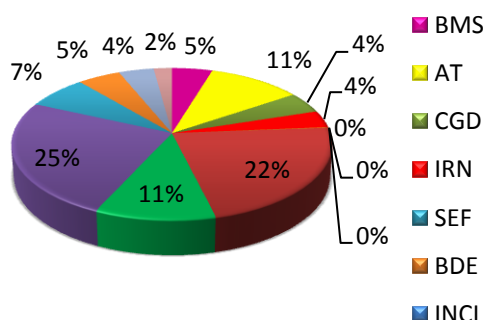


Gráfico 11: Serviços mais utilizados

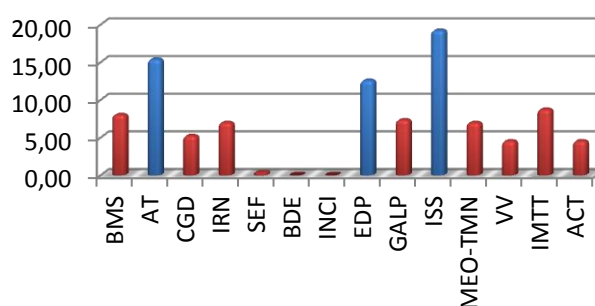


Gráfico 12: Serviços a que recorreu naquele dia (%)

6.2.2. Expectativas e Perceções dos Utentes acerca do Serviço Público Prestado pela LCA

Auscultando os resultados obtidos através das repostas dos utentes da LCA depreende-se que, em geral e em termos de nível esperado (Gráfico 13), é atribuída uma importância bastante significativa a todos os atributos do serviço, sendo que o nível médio por questão é aproximado ao nível 6 maioritariamente e aproximado ao nível 7 em alguns dos casos. Conferindo uma média final de 6,41 ao nível esperado pelos utentes.

Concretamente, a cortesia e a educação dos funcionários é o atributo considerado mais importante, com uma média de 6,80. Por conseguinte, funcionários com formação e conhecimentos adequados e a prestação de informações precisas e claras entendem uma média de 6,76, cada uma. A demonstração de empenho na resolução do problema, bem como a prontidão para responder às questões colocadas pelo utente também são atributos que possuem grande expressão, com uma média de 6,72 cada. Não obstante, outra sub-

dimensão que adquire bastante relevância junto dos utentes é o conforto e a adequabilidade das instalações físicas ao serviço. A sua média são uns significativos 6,68. Em contrapartida, os equipamentos informáticos e tecnológicos modernos e a disponibilização de diversos canais de comunicação abertos, cujos valores rondam os 5,85 e 5,86 respetivamente, foram os atributos considerados menos importantes. Contudo, pelo facto de lhes ser atribuída menos relevância de entre os restantes, não significa que não possuam um nível esperado com uma expressão consideravelmente significativa.

Por seu lado (Gráfico 13), o horário de funcionamento e a educação e cortesia dos funcionários são as variáveis do serviço com que os utentes se consideram mais satisfeitos, conferindo uma média de 6,50 ao primeiro e 6,34 ao segundo. A localização acessível da entidade e a identificação e vestuário apropriados foram os seguintes atributos a conseguirem uma melhor classificação, 6,22 e 6,10 respetivamente. No nível entendido os equipamentos informático e tecnológicos modernos obtêm um nível médio um pouco mais elevado do que no esperado (6,07), ao contrário da prontidão dos funcionários para responderem às perguntas colocadas pelos utentes que desce o nível médio para 6,06, comparativamente com o nível esperado.

Manifestamente, os inquiridos não demonstram satisfação com determinados atributos, como é o caso da existência de serviços de apoio úteis aos restantes serviços, com um valor médio de 2,27. De forma similar, também os tempos de espera e a oportunidade de participar na avaliação dos serviços prestados constituem determinantes apreciados negativamente. O primeiro possui uma média de 3,27 e o segundo de 3,66. Confrontando expectativas e perceções, estes são os únicos níveis médios com uma conotação negativa, apontando para um nível entendido não satisfatório.

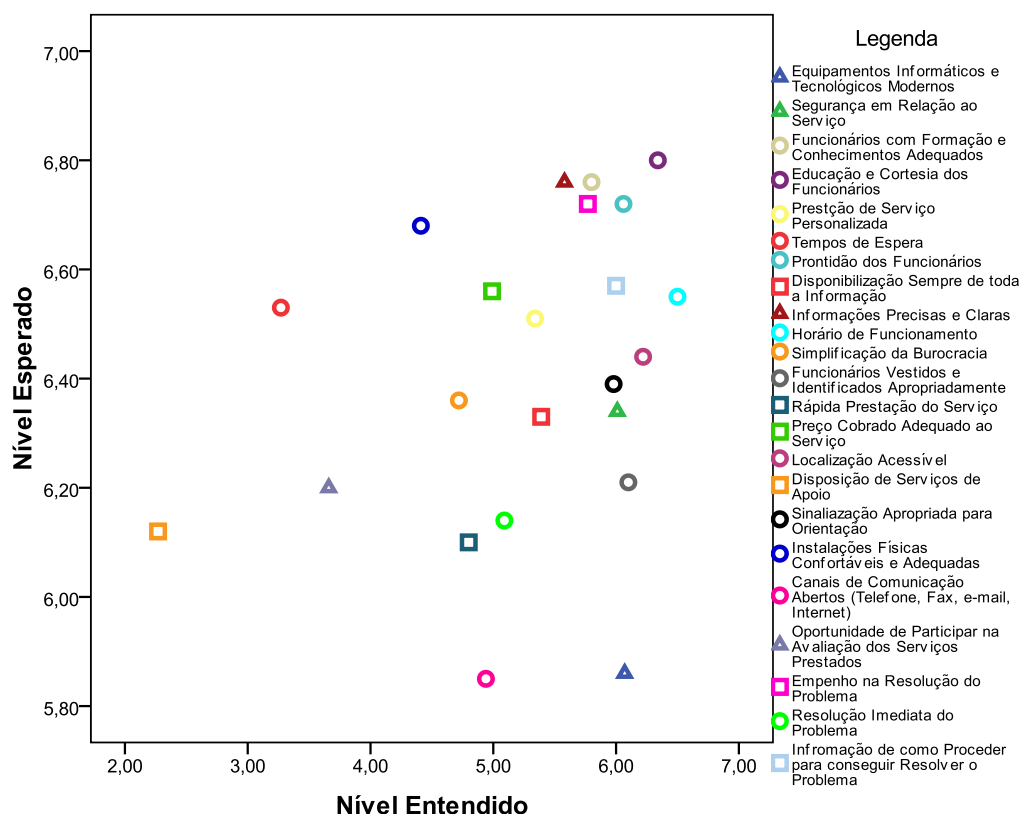


Gráfico 13: Expectativas (nível esperado) e Perceções (nível entendido) dos 23 atributos do Inquérito

O gráfico 14, por sua vez, confronta expectativas e perceções mas utilizando valores z.

Existe um grupo considerável de atributos que devem continuar a ser geridos da mesma forma porque, para além de serem importantes para os utentes, estes últimos encontram-se satisfeitos com os mesmos. Portanto, é vantajoso para a LCA manter estes níveis de qualidade em específico. Os atributos em questão são: a educação e a cortesia dos funcionários, a prestação de informações precisas e claras, funcionários com formação e conhecimentos adequados, empenho na resolução do problema do utente, prontidão dos funcionários, prestação de informação de como proceder para resolver o problema, horário de funcionamento e localização acessível.

Por outro lado, atributos como funcionários vestidos e identificados de forma apropriada, oportunidade de participar na avaliação dos serviços prestados, resolução imediata do problema, disposição de serviços de apoio, rápida prestação do serviço e,

sobretudo a existência de canais de comunicação abertos e de equipamentos informáticos e tecnológicos modernos, não são considerados tão importantes pelos utentes.

Note-se que não parece ser atribuído grande valor ao fator tecnológico, mas sim a atributos mais diretamente ligados e dependentes do fator humano.

Porém, existe um grupo de atributos que está acima da média em termos de nível esperado, mas abaixo da média em termos de nível percecionado, nomeadamente a existência de instalações físicas confortáveis e adequadas, a adequação do preço cobrado ao serviço e os tempos de espera. Este é o grupo de atributos que deveria ser prioritário para a gestão da LCA, em termos de ação e intervenção para alcançar melhorias, tanto da política de qualidade, como da própria prestação do serviço.

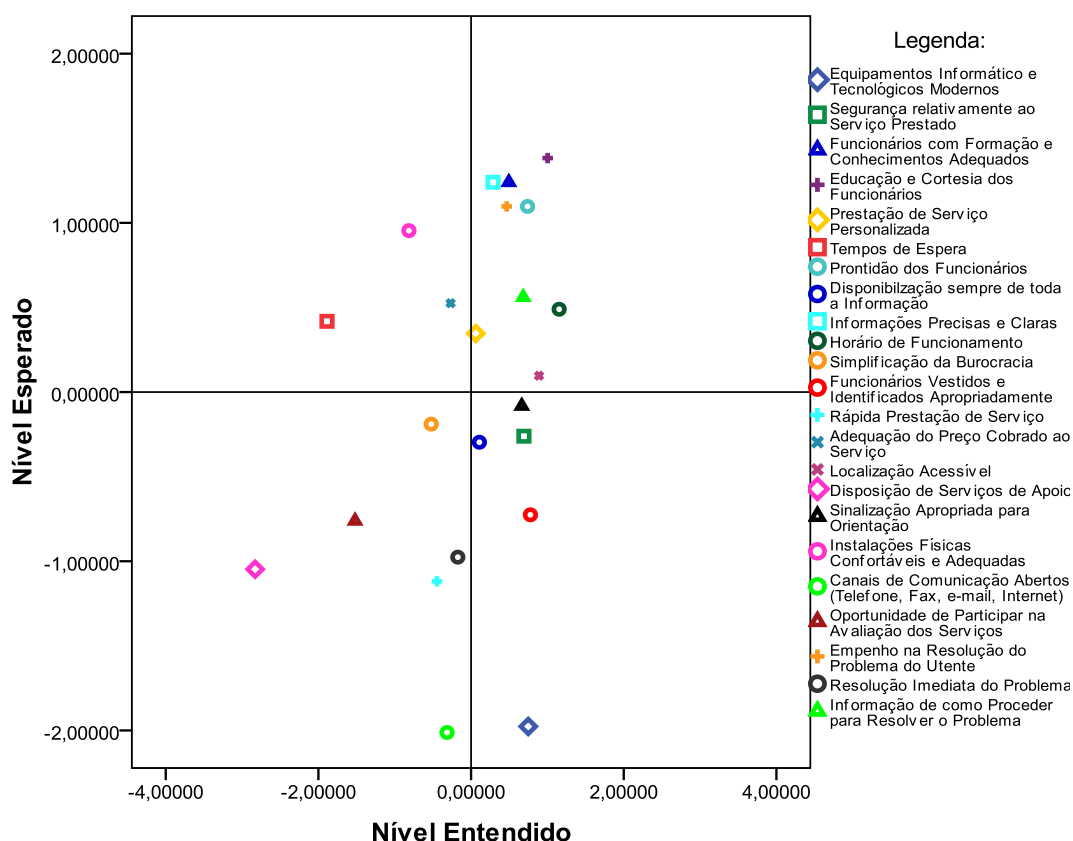


Gráfico 14: Valores Z para as Expectativas (Nível Esperado) e para as Perceções (Nível Entendido) dos 23 Atributos

Da análise do gráfico 15 depreende-se que a maioria dos 23 atributos em questão possui um nível médio esperado significativo mas, por outro lado, apresentam níveis de gap abaixo da média, o que indica que os utentes da LCA detêm expectativas elevadas relativamente à maior parte dos atributos. Sendo exceção à regra a existência de equipamentos informáticos e tecnológicos modernos que possui o único nível de gap acima da média, explicado por um nível esperado mais baixo e por um nível percecionado que lhe é significativamente superior.

Também aqui, aquele grupo de atributos que integra a disposição de serviços de apoio, os tempos de espera e a oportunidade de participar na avaliação do serviço prestado, evidencia-se como o mais crítico, dado que são os atributos com os níveis de gap situados mais abaixo da média, mantendo níveis esperados bastante expressivos.

Mais uma vez se evidencia que a LCA deve direccionar os seus esforços para a melhoria daquele conjunto de atributos, em detrimento da melhoria dos equipamentos informáticos e tecnológicos que até foram renovados recentemente, no sentido de se caminhar para uma loja de 2ª geração.

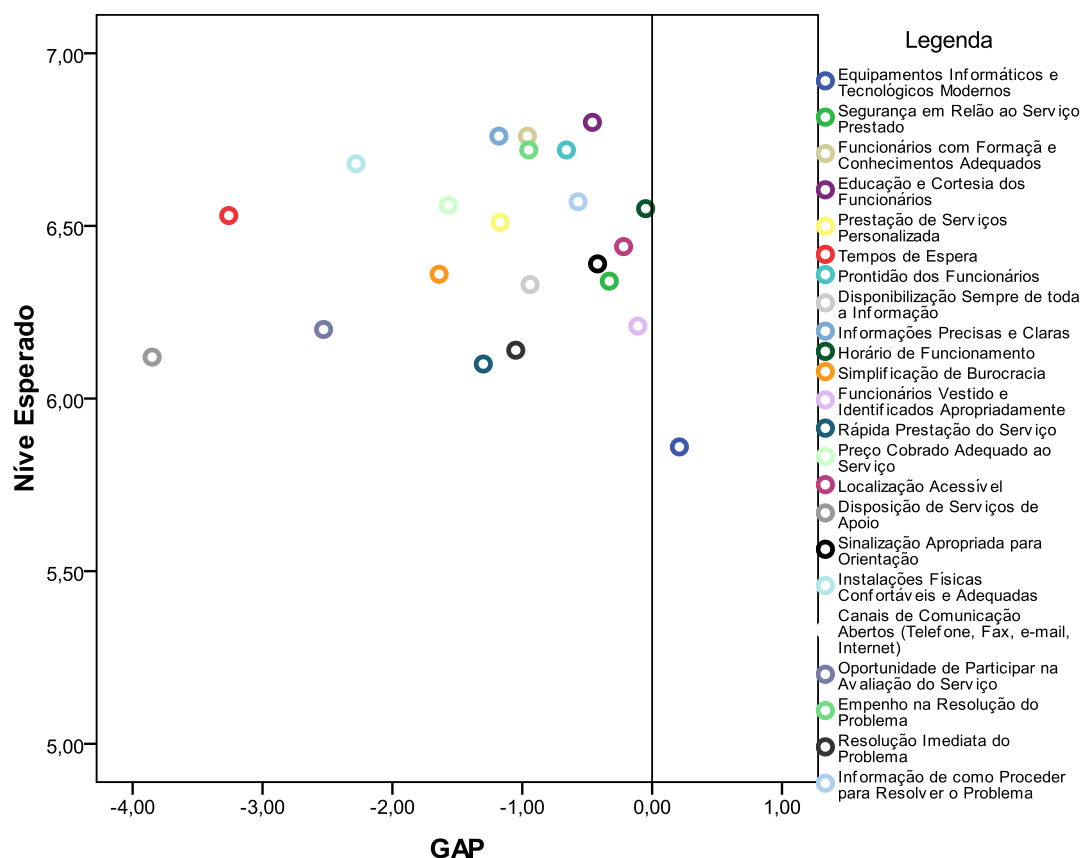


Gráfico 15: Nível do Gap para os 23 Atributos do Inquérito

Semelhante ao sucedido com as expectativas e perceções, quando observamos os valores Z para os gaps (Gráfico 16), as prioridades de intervenção mantêm-se, mais uma vez, para aquele grupo de atributos já mencionado.

Mas, acrescente-se que existe mais um grupo que deve ser levado em consideração, dado que possui o grau de importância mais acima da média, concretamente a educação e cortesia dos funcionários, a prestação de informações precisas e claras, a formação e conhecimentos adequados dos funcionários, o empenho na resolução do problema do utente e a prontidão, parecem ser aspetos do serviço bastante relevantes para os utentes. Apesar do gap ser positivo, o que significa perceções superiores a expectativas, a LCA deve manter-se atenta a este conjunto de aspetos do serviço prestado e continuar a cultivar a satisfação junto deles.

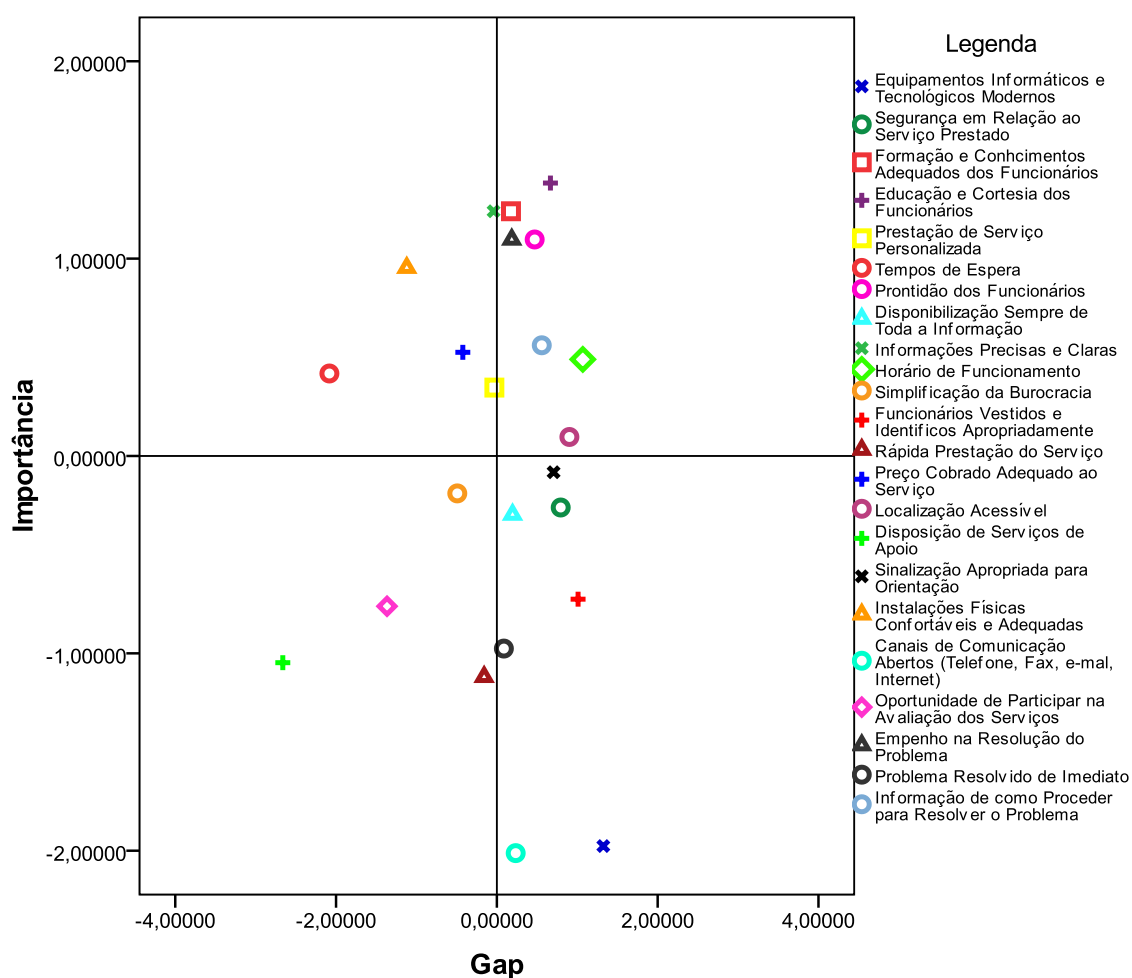


Gráfico 16: Valores Z para o Nível dos Gaps

Considerando para avaliação da qualidade do serviço prestado pela LCA as cinco dimensões pré-determinadas por Parasuraman, Zeithaml & Berry para o SERVQUAL, os resultados apurados determinam níveis esperados bastante expressivos. Os níveis entendidos também são bastante positivos, mas insuficientes para alcançar ou exceder expectativas (Tabela 2 e Gráfico 17).

A capacidade de resposta, considerada bastante relevante pelos utentes é a que arrecada um nível entendido mais abaixo da média, resultando no gap mais negativo de todos, tornando-a a dimensão cujas perceções menos correspondem às expectativas. Por outro lado, a empatia é considerada a dimensão mais importante e é um dos níveis entendidos mais elevados, o que resulta num gap bastante menos negativo.

Comparativamente, a tangibilidade parece ser das dimensões que melhor corresponde às expectativas porque foi considerada a menos importante entre todas, o que a par do nível entendido arrecadado resulta num dos gaps menos negativos. Todavia, a segurança é a que melhor corresponde às expectativas dos utentes, o seu nível entendido é o mais elevado, o que culmina no gap menos negativo de todos (Gráfico 17).

Dimensões do Servqual			
	Expectativas	Perceções	Gap
Tangibilidade	6,25	5,53	-0,73
Confiabilidade	6,48	5,62	-0,86
Segurança	6,55	5,90	-0,64
Empatia	6,65	5,84	-0,82
Capacidade de Resposta	6,60	5,28	-1,32

Tabela 2: Dimensões do Servqual

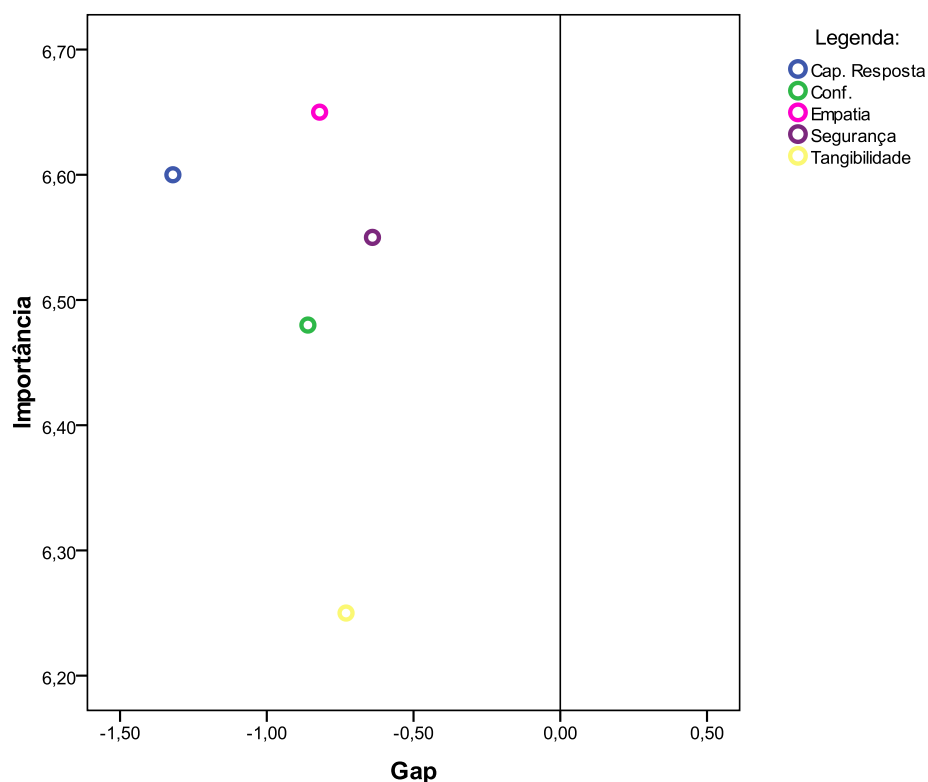


Gráfico 17: Dimensões do Servqual: Gaps

Segundo o gráfico 18, a capacidade de resposta é claramente a dimensão mais relevante entre todas, pois o seu nível esperado é o que se encontra mais acima da média. Por outro lado, a tangibilidade evidencia-se como a menos relevante.

Ao serem delineadas ações de intervenção, por parte da gestão, para que exista uma melhoria efetiva da prestação do serviço, a capacidade de resposta deve constituir indubitavelmente uma prioridade da LCA.

A este nível, é de se assinalar a potencialidade deste instrumento para a investigação em questão, pois perante um panorama de restrições orçamentais que obriga a que sejam efetuadas escolhas, o SERVQUAL permite decidir mais assertivamente sobre essas escolhas, recorrendo a prioridades da ótica do utente. Este é um fator que faz toda a diferença para a implementação de uma boa política de qualidade na organização.

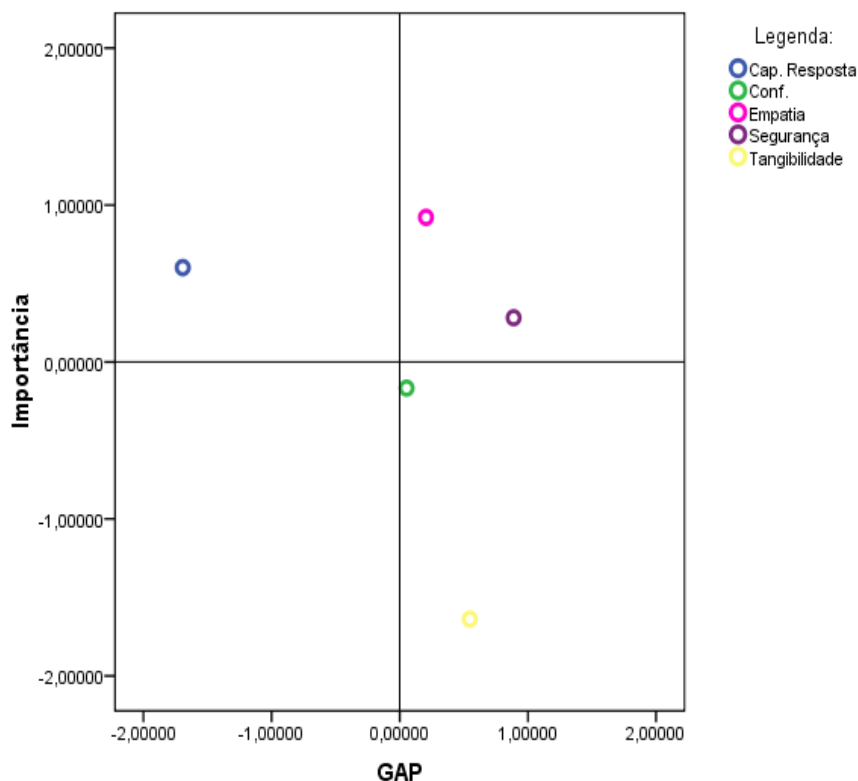


Gráfico 18: Valores Z para Dimensões do SERVQUAL: Gaps

Se, em detrimento de analisarmos os novos atributos independentemente das dimensões pré-concebidas, os considerarmos passíveis de integração em alguma das dimensões? Ou estudarmos a possibilidade de agregar criando novas dimensões de serviço?

Para tal, os níveis das dimensões foram ajustados a uma nova disposição, conforme os atributos que integram. Aos atributos acima considerados para a tangibilidade acrescentamos a sinalização apropriada e os canais de comunicação abertos. A confiabilidade a segurança e a empatia, mantêm as suas variáveis. A capacidade de resposta é a dimensão que sofre mais alterações, na medida em que se passa a incluir nesta a prestação de informações precisas e claras, a simplificação de obrigações de natureza burocrática, a execução rápida do serviço prestado, a adequação do preço cobrado ao serviço prestado, a localização acessível e os serviços de apoio.

Por fim, arriscou-se a introdução de uma nova variável que se designa envolvimento. Esta incorpora a oportunidade que a entidade proporciona aos utentes de participarem na

avaliação dos serviços prestados e a disponibilização de todo o tipo de informação para evitar constrangimentos e para que os cidadãos se sintam esclarecidos.

Note-se que, tal como anteriormente, as dimensões são calculadas pelo valor das médias dos atributos que integram.

A capacidade de resposta foi a dimensão que sofreu a maior alteração, dado que tanto as expectativas como as perceções baixaram para 6,43 e 4,99, respetivamente. Portanto, vê o seu nível médio de gap a sofrer um aumento (Tabela 3, Gráfico 19).

A nova dimensão do envolvimento destaca-se pelo valor de gap mais negativo, pois apresenta um nível médio de expectativas bastante expressivo, contrariamente ao que acontece com as perceções que são as mais baixas.

Então, esta nova dimensão do envolvimento e a dimensão da capacidade de resposta invocam a necessidade de especial atenção por parte da LCA, devendo esta despender alguns dos seus recursos disponíveis com aqueles aspetos.

Evidencia-se a necessidade de uma maior auscultação do utente.

Novas Dimensões			
	Expectativas	Perceções	GAP
Tangibilidade	6,20	5,50	-0,70
Envolvimento	6,26	4,53	-1,74
Confiabilidade	6,48	5,62	-0,86
Segurança	6,55	5,90	-0,64
Empatia	6,65	5,84	-0,82
Capacidade de Resposta	6,43	4,99	-1,44

Tabela 3: Novas Dimensões para o SERVQUAL

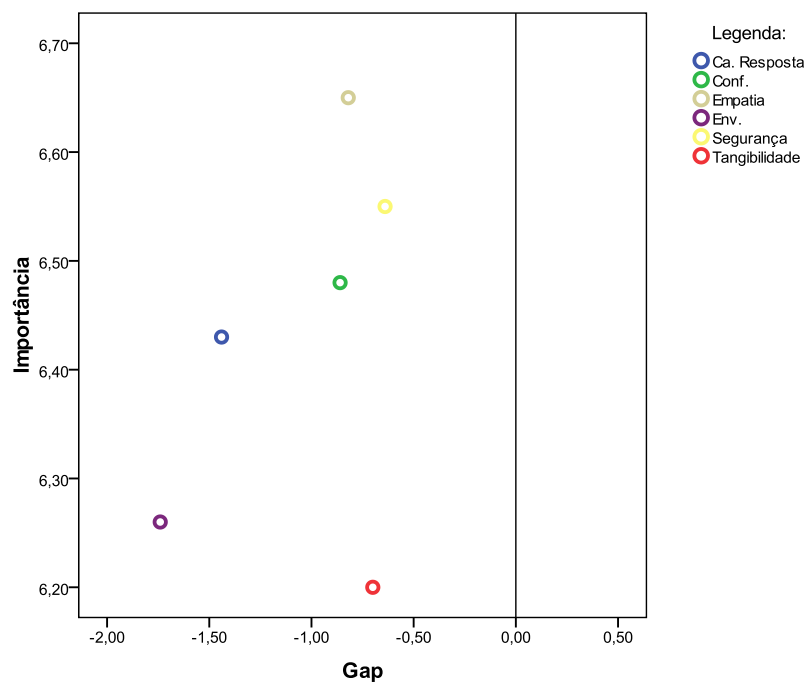


Gráfico 19: Novas Dimensões para o SERVQUAL: Gaps

6.2.3. Resultados da **Análise Fatorial**

Constatando, o KMO que resulta da análise fatorial é de 0,904 para o gap e, segundo a variância total explicada, existem cinco fatores ao nível dos gaps que explicam 69% da variância e que representam a maior parte da informação dos 23 atributos, respetivamente (Ver tabela 4 e tabela 5).

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,904
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3088,723
	df	253
	Sig.	,000

Tabela 4: KMO e Barlett's Test para a variável do Gap

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %

1	9,521	41,397	41,397	9,521	41,397	41,397
2	2,419	10,519	51,917	2,419	10,519	51,917
3	1,474	6,408	58,324	1,474	6,408	58,324
4	1,292	5,616	63,940	1,292	5,616	63,940
5	1,097	4,769	68,709	1,097	4,769	68,709
6	,858	3,729	72,438			

Tabela 5: Total da variância explicada pela variável do Gap

A análise fatorial ao nível dos gaps parece apontar para o facto de as pessoas distinguirem entre cinco dimensões (Ver gráfico 20 e anexo 9). Todavia, estas cinco dimensões divergem das originais porque agregam atributos diferentes, resultando em dimensões também elas distintas. Os dois primeiros fatores explicam a maior parte da informação original, pelo que seria também viável optar por apenas estes dois fatores para análise, no entanto, optou-se por considerar os cinco fatores de forma a garantir-se que seja explicada uma maior percentagem de variância.

Scree Plot

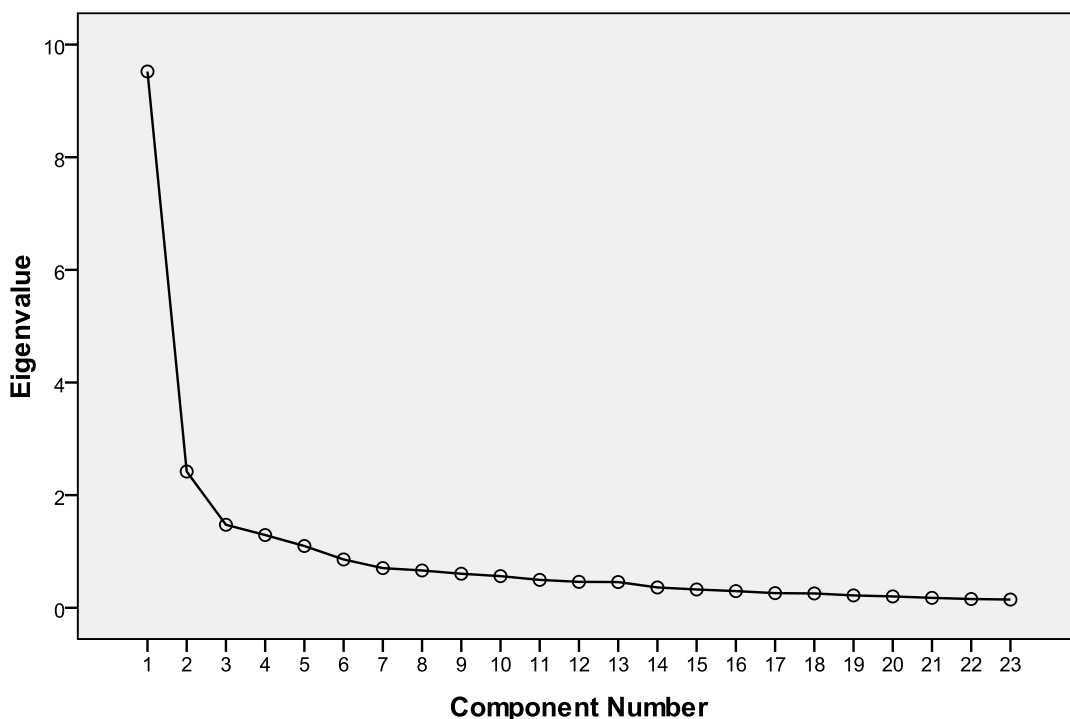


Gráfico 20: Componentes da variável do Gap

Dos atributos correlacionados pela A.F para os gaps resultam os seguintes fatores:

Fator 1	<p>O serviço deveria mostrar-se empenhado na resolução do problema do utente;</p> <p>O problema que levou o utente a deslocar-se ao serviço deveria ser resolvido de imediato;</p> <p>Se o assunto não puder ser resolvido naquele serviço, este deveria informar de como proceder para o conseguir resolver;</p> <p>O utente deveria sentir-se seguro em relação ao serviço que lhe é prestado;</p> <p>Os funcionários deveriam ter a formação e conhecimentos adequados e atuais para responder às dúvidas suscitadas pelos utentes;</p> <p>Os funcionários deveriam ser educados e corteses com os utentes;</p> <p>Os funcionários deveriam responder prontamente às questões colocadas pelos utentes;</p> <p>A entidade deveria disponibilizar sempre todo o tipo de informação para evitar constrangimentos e para que os cidadãos se sintam esclarecidos;</p> <p>As informações prestadas pelo serviço deveriam ser precisas e claras;</p> <p>A prestação do serviço na Loja do Cidadão deveria ser executada de forma rápida.</p>
Fator 2	<p>As instalações físicas deveriam ser confortáveis e adequadas ao serviço prestado (circulação de pessoas, área de espera e área de atendimento);</p> <p>A entidade deveria proporcionar aos utentes a oportunidade de participar na avaliação dos serviços prestados;</p> <p>O serviço deveria ser prestado de forma personalizada, demonstrando sensibilidade para com as necessidades específicas de cada utente;</p> <p>Os tempos de espera indicados deveriam ser cumpridos;</p> <p>A entidade deveria simplificar as obrigações de natureza burocrática;</p> <p>O preço cobrado deveria ser adequado ao serviço em questão;</p> <p>A entidade deveria dispor de serviços de apoio úteis aos restantes serviços (serviço de fotocópias, serviço de fotografias, cafetaria, etc).</p>
Fator 3	<p>Os funcionários deveriam estar vestidos e identificados de forma apropriada;</p> <p>A entidade deveria estar dotada de sinalização apropriada para a orientação dos utentes;</p> <p>O horário de funcionamento da entidade deveria estar adaptado às necessidades do utente.</p>
Fator 4	<p>O serviço deveria dispor de equipamentos informáticos e tecnológicos modernos;</p> <p>A entidade deveria facultar diversos canais de comunicação abertos, tais como, telefone, fax, correio, e-mail e internet.</p>
Fator 5	<p>A entidade deveria ter uma localização acessível ao cidadão.</p>

Tabela 6: Variáveis correlacionadas com fatores obtidos

Para o primeiro fator manteve-se a designação capacidade de resposta, cujo SERVQUAL também partilha e por vezes designa de prestabilidade. Todavia, os atributos que integram esta dimensão tornam-na bastante distinta da original, pois desta não constam apenas “X não informa exatamente quando os serviços são prestados”, “recebe serviço imediato dos empregados”, “os empregados estão sempre ocupados para responder aos pedidos dos clientes”, ou mesmo “os empregados não estão sempre dispostos a ajudar os clientes”. Esta capacidade de resposta transcende a prestabilidade, para além do empenho na resolução do problema do utente, se este é resolvido de imediato e a prontidão dos funcionários, acrescenta-se à equação indicadores como a formação e o conhecimento dos funcionários e se estes são educados e corteses, a disponibilização sempre de toda a informação para esclarecimento do utente e para evitar constrangimentos, a clareza e precisão das informações prestadas, a execução rápida do serviço e a informação de como proceder para resolver um assunto caso não se resolva naquele serviço em particular, ainda, é levado em conta se o utente se sente seguro com o serviço que lhe é prestado pela LCA.

Entenda-se que todos estes atributos se correlacionam e intervêm na habilidade da LCA de responder às necessidades, desejos e expectativas dos seus utentes. A título exemplificativo, um funcionário pode ser empenhado e demonstrar prontidão, porém, se não deter conhecimentos e formação adequados e promover uma atitude de cortesia e educação junto do utente, prestando-lhe informações pouco precisas e claras, a capacidade de resposta da LCA para a resolução de problemas não será eficiente e poderá constituir um obstáculo à implementação de um serviço de qualidade e ao alcance de níveis de satisfação consideráveis.

O segundo fator é designado por valor acrescentado. Os seus atributos questionam acerca do que a entidade proporciona ao utente quando este utiliza os seus serviços. Ora, proporciona instalações confortáveis, prestação personalizada, simplificação burocrática, serviços de apoio, etc. É por meio destes que é acrescentado algum valor ao momento de desempenho do serviço, contribuindo para uma melhor *performance* da organização. Mais, possui a variável de envolvimento do utente, a oportunidade de participar na avaliação do serviço.

O terceiro fator diz respeito à imagem corporativa. A imagem da instituição é definitivamente uma dimensão apreendida de imediato pelos utentes e que influencia

bastante as suas opiniões acerca do serviço. Os atributos que correspondem a esta dimensão constroem a imagem em torno da LCA e não dizem respeito tão-somente à disposição do serviço, muito menos ornamentam o espaço, mas funcionam como elementos orientadores para o utente.

A evidência dos atributos que integram a quarta dimensão apontam para o E-government. Envolve as tecnologias da informação e comunicação, sendo que os utentes ao usufruírem de um serviço distinguem a qualidade dos equipamentos informáticos e tecnológicos modernos e a existência de serviços multicanais. Esta dimensão é particularmente apropriada às Lojas do Cidadão devido às práticas de modernização e simplificação administrativa, preconizadas juntamente com a AMA.

O último fator é a acessibilidade. Em específico na LCA, a localização acessível faz parte da sua filosofia de tornar a vida do cidadão mais fácil, como vimos anteriormente.

Se atentarmos no gráfico 20, facilmente se compreende que a LCA deve focar a sua atenção no fator 1, capacidade de resposta e no fator 2, valor acrescentado. O primeiro representa o conjunto de atributos mais relevantes e o nível de importância de um atributo para os utentes é um pressuposto que deve ser sempre considerado prontamente pela entidade. O segundo, por sua vez, é o fator que possui o nível médio de gap mais negativo de todos, ou seja, aquele em que as perceções menos correspondem às expectativas.

Logo, deve ser delineada uma estratégia de qualidade por parte da LCA que incida maioritariamente sobre estes fatores para que seja alcançada a melhoria contínua e para que exista algum retorno positivo do *feedback* proporcionado pela avaliação dos cidadãos.

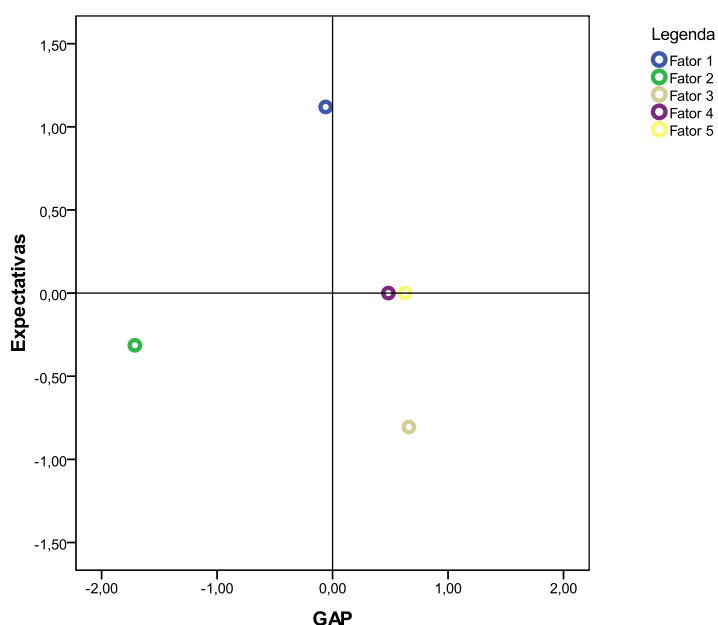


Gráfico 21: Valores Z para os Fatores – Expectativas e Gap

6.2.4. **Satisfação** com os Serviços Prestados na LCA

De um modo geral, os utentes da LCA incorreram numa avaliação que resulta numa média de 6,22 do nível de satisfação. Relativamente ao pressuposto de continuarem a recorrer aos serviços da entidade em questão, a média corresponde ao nível de satisfação mais elevado entre todos os atributos que integram este ponto. Por outro lado, a média menos elevada diz respeito à recomendação da utilização da LCA.

As restantes questões conquistam uma classificação média também bastante positiva, os seus valores variam entre os 6,07 e os 6,42 (Tabela 5).

Neste caso, a LCA deve fazer por continuar a gerir estes bons resultados, com o intuito de obter regularmente níveis de satisfação tão positivos.

Média Satisfação	
Consigo Resolver os meus problemas recorrendo à LCA.	6,42
O serviço permite-me poupar tempo.	6,07
O serviço torna a minha vida mais fácil.	6,21
O serviço prestado é conveniente.	6,36
Os serviços disponíveis estão ajustados com as minhas necessidades.	6,21
Vou continuar a recorrer aos serviços da LCA.	6,64
Já recomendei a utilização da LCA.	5,60
Total	6,22

Tabela 7: Médias dos atributos da Satisfação

Procedendo à realização da análise fatorial para os níveis de satisfação, em termos de resultados é obtido um único fator que agrega todos os atributos que constituem este item (Tabela 6)²³.

Component Matrix^a

	Component
	1
P1	,835
P2	,900
P3	,911
P4	,917
P5	,857
P6	,825

Tabela 8: Fator Satisfação

Da regressão linear, em que a satisfação é a variável dependente e aqueles cinco fatores provenientes da primeira análise fatorial para o gap são as variáveis dependentes, resulta um valor mais elevado para o fator capacidade de resposta (Gráfico 21), nomeadamente 0,509. Em detrimento, o fator valor acrescentado corresponde ao valor mais baixo e ao único negativo (Tabela 7). Ou seja, a capacidade de resposta é o fator que mais explica os níveis de satisfação obtidos e, contrariamente, o valor acrescentado é o que menos contribui para a explicação dos mesmos níveis de satisfação.

A acessibilidade também é um fator relativamente preponderante. Apesar de possuir um valor bem mais abaixo do da capacidade de resposta é o segundo fator mais influente nos níveis de satisfação.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 Satisfação	5,607E-7	,056		,000	1,000

²³ A questão n.º 7, relativa à recomendação da LCA, foi extraída devido aos resultados das comunalidades da análise fatorial. Quando o valor da comunalidade é <0,6 deve ser eliminado da amostra, neste caso o valor era de 0,350.

Capacidade de Resposta	,509	,056	,509	9,046	,000
Valor Acrescentado	-,262	,056	-,262	-4,660	,000
Imagem Corporativa	,064	,056	,064	1,134	,258
E-Government	,006	,056	,006	,100	,921
Acessibilidade	,102	,056	,102	1,820	,070

Tabela 9: Fator Independente (Satisfação) e Fatores Dependentes

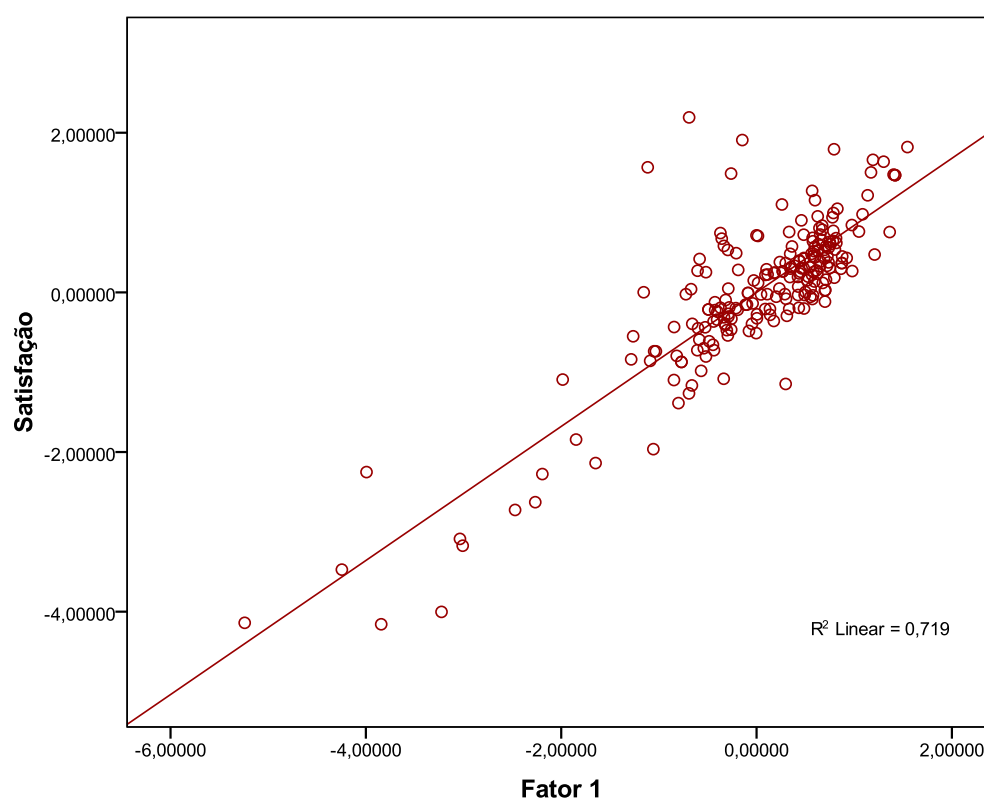


Gráfico 22: Regressão Linear entre o Fator Satisfação e Capacidade de Resposta

6.3. Discussão dos Resultados

Assumindo a subjetividade do conceito de qualidade percebida, pretende-se nesta análise determinar níveis de satisfação a partir de um diferencial entre expectativas e percepções dos utentes da LCA. A particularidade deste inquérito baseado numa escala SERVQUAL, como já vimos, é que não nos permite tão-somente avaliar as percepções, à semelhança da maioria das ferramentas utilizadas para este fim. Arrogando o facto de as expectativas nos darem a noção do nível de importância de cada um dos atributos, ainda, o *Gap* estimado entre o nível esperado e o nível entendido (P-E) revelará quais é que os inquiridos consideram corresponder, ou não, às suas expectativas.

A disposição de equipamentos informáticos e tecnológicos modernos, é o único atributo da LCA que os utentes consideram superar as expectativas. É o único *gap* positivo, acrescente-se. Tendo em conta a análise feita às faixas etárias a explicação poderá passar pelo facto de uma maioria dos utentes da loja se situar no grupo cujas idades variam entre os 41 e os 60 anos. Salvo exceções, são utentes com uma atitude propícia à aversão das tecnologias, o que os poderá ter levado a atribuir um nível elevado à modernidade dos equipamentos, “até é moderno demais” mencionaram muitos. Não obstante, esta pode ser uma condição adversa, o que indica que o nível percebido até poderia obter melhores resultados se a tal modernidade dos equipamentos não os tornasse, em simultâneo, mais complexos e difíceis de utilizar, em particular para aquelas faixas etárias. Através do trabalho de campo foi assim possível ouvir expressões como: “é complicado demais”, “não pensam nos velhos”, etc. Ademais, aquando a realização do inquérito o sistema implementado era o SIGA, um sistema recente na LCA com aperfeiçoamentos ainda a decorrer, diferente do anterior INLINE que as pessoas referiram por várias vezes ser menos complicado. Assim, a possível aversão à mudança juntamente com algumas falhas de um sistema informático que condicionava o atendimento podem constituir fatores de carácter pejorativo. Com a exceção deste, mais nenhum atributo obteve um *gap* positivo, os níveis de qualidade e satisfação dos restantes serão interpretados pelos *gap*'s ‘menos negativos’, como é característico do modelo.

Ora, se a entidade deve facultar diversos canais de comunicação abertos, muitos utentes não demonstraram que tal fosse relevante, na medida em que é uma variável que, para além de um nível entendido pouco elevado, possui o menor nível esperado. Podendo indicar que perante a possibilidade de existir uma variedade de canais para a prestação de

um serviço as pessoas, principalmente as da faixa etária predominante nesta entidade, continuam a preferir a via presencial para resolver os seus assuntos.

Por conseguinte, a sinalização para a orientação dos utentes é uma sub-dimensão do serviço bastante apropriada para a LCA, dada a variedade de serviços disponíveis e a sua dimensão. Os inquiridos parecem considerar que a sinalização na entidade é adequada para a sua orientação.

Relativamente a outro atributo tangível, o conforto e adequabilidade das instalações é um dos aspetos mais críticos do serviço, os utentes mencionaram constantemente a falta de cadeiras, sendo que na maioria das vezes enfrentavam longas esperas de pé.

A par deste último, também a oportunidade de participar na avaliação do serviço é bastante crítico, apesar de familiarizados com a prática das sugestões/reclamações/elogios, os utentes não parecem considerar que seja suficiente. Muitos referiram que deveriam ser feitos inquéritos de satisfação como o em questão, com maior frequência.

O empenho na resolução do problema do utente e a formação e conhecimentos adequados e atuais dos funcionários para responder a dúvidas suscitadas pelos utentes são perguntas imediatamente direcionadas para os recursos humanos da entidade que, em geral, conquistam dos utentes um nível de qualidade percebida relativamente satisfatória. De facto, a LCA aposta na formação dos seus funcionários proporcionando-lhes a oportunidade de desenvolverem os seus conhecimentos e competências, enquanto profissionais, como é o caso, por exemplo, da prestação de informações precisas e claras.

Conforme, a educação e cortesia dos funcionários é o atributo mais importante para os utentes da LCA. Apesar de obter o nível entendido mais elevado é, também, o atributo com o nível esperado mais alto. Basta ter existido apenas uma má experiência com um funcionário de qualquer serviço, entre muitas positivas, para que os utentes ponderem classificações mais baixas também para este atributo, mas em geral, os funcionários são considerados educados e corteses. Ainda, a prontidão com que respondem às questões que lhes são colocadas é avaliada com um grau de relevância significativo. No entanto, o seu gap indica que este atributo poderá em alguns casos ficar aquém das expectativas.

Outro atributo do qual podemos entender a satisfação relativa dos utentes é o do vestuário e da identificação apropriados. O seu gap indica que não só é atribuída relevância a este aspeto, como se assume que os funcionários da LCA estão devidamente identificados e vestidos. Revela-se um fator importante porque confere aos utentes um

sentimento de confiança no serviço prestado. Todavia, nas lojas do cidadão existe a particularidade de este aspeto ser interpretado de maneiras diferentes porque, por um lado, temos funcionários das entidades privadas que usam a farda que lhes corresponde, por outro lado, os funcionários das entidades públicas deixaram de usar a farda da loja e passaram a usar apenas os elementos identificativos (placa de identificação e lenço/gravata). Ora, uns quantos utentes, quando inquiridos, aludiram ao tempo em que todos os funcionários prestavam o serviço fardados e que assim deveria ter continuado.

Se o assunto não puder ser resolvido no serviço a que o utente se dirigiu, os inquiridos assumem que são informados de como proceder para o conseguir resolver. No entanto, o gap demonstra que uma percentagem dos utentes admite que nem sempre poderá acontecer daquela forma.

Sendo a LCA de grande/média dimensão possui um horário de funcionamento alargado e adaptado às necessidades dos utentes. Deste modo, os gaps apontam este como um aspeto menos negativo do serviço. A maioria dos utentes ressaltou este ponto como bastante conveniente, pois faculta-lhes a possibilidade de resolverem os seus assuntos em horário pós-laboral. Também a localização acessível ao cidadão é um atributo com um nível de gap menos negativo.

Notoriamente, os utentes da LCA admitem sentir-se seguros em relação ao serviço que lhes é prestado. O seu gap aponta para a prestação de um serviço em que, apesar da possibilidade de experiências negativas ou qualquer tipo de constrangimentos, existe garantia nos serviços prestado pela entidade. Não descuidando dos restantes atributos, este sentimento de segurança que é proporcionado aos cidadãos é uma característica distintiva na prestação de um serviço de qualidade e é um fator de peso na fidelização de clientes, isto é, utentes que se sentem seguros com o serviço que lhes é prestado voltam, assim como utentes satisfeitos.

De facto, esta é uma entidade que disponibiliza sempre todo o tipo de informação para evitar constrangimentos e para que os cidadãos se sintam esclarecidos. Mais, esta informação não só é disponibilizada por escrito através de avisos em formato de papel, como pode ser feita por meio de avisos sonoros e esclarecida pelos funcionários, se for o caso.

A execução rápida da prestação do serviço é um aspeto relativo e vários utentes admitiram-no quando questionados, pois depende do assunto que vieram tratar. Muitos

afirmaram até não se importarem com o facto de o serviço prestado demorar um pouco mais desde que seja resolvido e que seja bem atendido, caso contrário, poderia até ser um contrassenso quando evocam um serviço personalizado e que demonstre sensibilidade para com as suas necessidades específicas. Todavia, mediante o discurso de vários inquiridos crê-se que muitos associam, diretamente e de forma mecanizada, esta variável ao tempo de espera. Respondem considerando não apenas o momento em que lhes é prestado o serviço - o momento de contacto com o funcionário - que era o pretendido, mas o tempo de atendimento mais o tempo de espera.

Mediante, os resultados relativos a tempos de espera não correspondem às expectativas dos utentes, explica-se pelo facto de a maioria dos utentes inquiridos recorrerem aos serviços de maior afluência, serviços como a ISS, EDP e AT detêm o maior número de atendimentos diários, sendo justificável o maior tempo de espera.

Existem muitos serviços prestados de forma gratuita na LCA, contudo, serviços como a EDP, o IRN ou IMTT, onde as pessoas pagam as contas, adquirem o Cartão do Cidadão ou renovam a carta de condução, representam custos e muitos utentes consideram que o preço de renovação da carta de condução e do cartão do cidadão não é adequado, assim como as contas de eletricidade que vêm pagar à EDP, por exemplo.

Relativamente à disponibilização dos serviços de apoio, numa lógica de concentração e integração de serviços, ou melhor, a falta deles constitui um problema para a LCA e um obstáculo à satisfação do utente, na medida em que a premissa de lhe facilitar a vida, evitando-se deslocações, por exemplo para tirar fotocópias ou fotografias, desvanece-se. A existência de uma cafetaria poderia rentabilizar o tempo de espera dos utentes. Este é um atributo com o nível médio de gap mais negativo, pois o seu nível entendido é o mais baixo de todos.

Posto isto, quais são as dimensões de serviço mais críticas para a LCA, nomeadamente aquelas em que as perceções não encontram ou ultrapassam as expectativas? Ao atentarmos nas 5 dimensões pré-definidas pelo modelo SEVQUAL, a segurança é a menos negativa. Porquê? Porque integra atributos relevantes para o utente e que, em simultâneo, são considerados satisfatórios. No entanto, a capacidade de resposta obtém o valor mais negativo, evidente quando observamos que integra um dos atributos que é entendido pelos utentes como importante e, paralelamente, percecionado como um dos piores, os tempos de espera. Mais, *a posteriori*, quando são consideradas as novas dimensões o seu gap ainda

passa a ser mais negativo, pois passa a incorporar o atributo menos positivo de todos, a disponibilização de serviços de apoio.

A introdução da nova variável, nomeadamente o envolvimento, veio denunciar a importância que os utentes conferem à oportunidade de participar na avaliação de serviços prestados e da disponibilização sempre de todo o tipo de informação, o gap negativo indica a necessidade de um melhor desempenho nestes aspetos.

Os níveis de satisfação geral para com os serviços obtiveram resultados bastante positivos.

De qualquer forma, o atributo “vou continuar a recorrer aos serviços da LCA”, apesar de obter a melhor média, pode ser perverso. Depreende-se, *a priori*, que os utentes continuarão a recorrer à LCA por estarem satisfeitos com o serviço que lhes é prestado. Contudo muitos afirmaram “não ter outro remédio” senão recorrer à loja do cidadão por falta de alternativa aos vários serviços prestados.

Do mesmo modo, “o serviço permite-me poupar tempo” pode ter esse efeito. Muitas pessoas entendem que o serviço permite poupar tempo porque quando respondem consideram a diversidade de entidades disponíveis na loja evitando deslocações, mas uma parte significativa dos utentes considera para esta resposta os tempos de espera, bastantes utentes referiram não pouparem tempo porque estão à espera de ser atendidos há horas.

É de ponderar que os resultados ao nível da poupança de tempo, da conveniência e da simplificação da vida do utente poderiam obter melhores resultados se ainda existissem serviços de apoio na loja. Da mesma forma, o ajustamento com as necessidades do utente obteria ainda melhores resultados se aqueles participassem mais ativamente na avaliação dos serviços prestados, difundindo-se uma cultura de envolvimento.

Porém, considerando todos os constrangimentos e todos os atributos do serviço, classificados anteriormente pelos utentes como menos positivos, a maior parte considera conseguir resolver os seus problemas quando recorre aos serviços da LCA e recomenda a sua utilização.

Ainda, afeto ao fator do nível geral de satisfação note-se que é a capacidade de resposta o fator com maior influência neste e que, por oposição, o fator designado por valor acrescentado é menos preponderante o nível geral de satisfação. Ora, de acordo com os resultados positivos obtidos para as últimas questões diretas - poupança de tempo, resolução dos problemas, conveniência, simplificação e satisfação de necessidades –

referentes aquele tal nível geral de satisfação, pode-se interpretar que, em conformidade com as respostas dos utentes, este é maioritariamente explicado pelos atributos que integram o fator capacidade de resposta.

7.CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

É crucial assumir-se que cada indivíduo representa um ponto vital na prestação de um serviço público. Conforme, a presente investigação, centrada na opinião dos utentes da LCA acerca do serviço prestado, compreende as reais perceções dos mesmos, bem como as suas expectativas e os aspetos passíveis de mudança e aperfeiçoamento. Contribuindo, assim, para a consideração de políticas e de práticas que visem uma melhoria efetiva de qualidade na entidade e um nível geral de satisfação dos envolvidos, particularmente dos utentes.

Partilhando de Madeira & Galego *in* Lage (2008), a missão dos serviços públicos tem como principal destinatário o cliente final, a quem é devida a prestação de um serviço de qualidade, desde o atendimento personalizado até à satisfação das suas necessidades e expectativas.

Deste modo podemos aferir que se nota na LCA uma preocupação com a forma como os processos são geridos, para que representem uma melhoria na qualidade do serviço que é prestado. Nomeadamente, o tratamento e análise contínuos de informação variada, a gestão de reclamações, sugestões e louvores, a preocupação com o atendimento e esclarecimento dos utentes, o compromisso de qualidade assumido por todos os parceiros numa lógica de cooperação, bem como a partilha de objetivos comuns, a existência de uma missão, de uma visão e de valores focados no utente que se manifesta nos procedimentos e na atitude dos recursos humanos, a flexibilidade da organização, em particular a nível de horários, a desmaterialização a par da simplificação e modernização que conferem uma maior fluência dos processos e a constante procura pela melhoria e aperfeiçoamento denunciam a forma como os processos são geridos para se alcançar cada vez melhores níveis de qualidade e satisfação.

De facto, a LCA gere os seus processos com o intuito de implementar uma cultura de qualidade na organização, exemplificado pelos seus compromissos com a qualidade. Contudo, poderá não ser suficiente. Se aquela assenta numa cultura de GQT então não difunde totalmente todos os seus princípios, pois apesar de se focar no utente, o seu envolvimento fica aquém das expectativas. Na realidade, aquele não participa e não tem oportunidade de avaliar os serviços que lhe são prestados. Portanto, existem sintomas de uma visão sistémica de GQT na entidade, mas com lacunas.

Evidenciou-se assim a importância de se medirem os níveis de qualidade do serviço prestado por meio da avaliação feita pelo utente, disseminando-se uma cultura de envolvimento e de participação. Um serviço público de qualidade consegue utentes satisfeitos e a sua fidelização, o que lhe confere uma vantagem competitiva. Ademais, apesar da gestão da qualidade total não significar tão-somente a recorrência a inquéritos, estes são um instrumento valioso e deveriam ser realizados com frequência para obter o feedback acerca da qualidade do serviço e respetivo nível de satisfação.

Não obstante, no geral as expectativas do serviço prestado pela LCA são bastante positivas, assim como as perceções, mas é o facto de as primeiras serem elevadas e melhor classificadas do que as segundas que são obtidos gaps significativos e, maioritariamente, abaixo da média.

O parecer mais imediato compreende a valorização, pelos utentes, dos atributos que dizem respeito ao próprio desempenho do serviço e comportamentos e atitudes dos funcionários, especificamente aquela dimensão apontada como capacidade de resposta, em detrimento de questões de tangibilidade por exemplo.

Em geral, o que se depreende, tanto ao nível das expectativas como das perceções, é que a LCA é um serviço que satisfaz os seus utentes. Se atentarmos no nível dos gaps, o que se conclui é que o fator capacidade de resposta e o fator valor acrescentado devem constituir uma prioridade para a gestão da LCA. Ao atravessar uma altura de racionalização de recursos esta informação é valiosa para a gestão de uma organização.

Estabelece-se, então, que o que é mais importante na determinação nos níveis gerais de satisfação serão os atributos da educação e cortesia dos funcionários, funcionários com formação e conhecimentos adequados, prestação de informações precisas e claras, empenho e resolução no problema do utente e a prontidão dos funcionários.

Por outro lado, o cumprimento dos tempos de espera e a disponibilização de instalações físicas confortáveis e adequadas ao serviço prestado são atributos bastante críticos na determinação do nível geral de satisfação. São considerados importantes pelos utentes mas detêm níveis percecionados bastante baixos, o que invoca que sejam tomadas medidas no sentido da sua melhoria. Além do mais, a disposição de serviços de apoio e a oportunidade de participar na avaliação dos serviços prestados são as sub-dimensões de serviço com o gap mais negativo.

Considerando a importância do envolvimento dos utentes para a avaliação da qualidade do serviço prestado, com vista à obtenção dos seus níveis de satisfação distingue-se que, em particular, a oportunidade de participar na avaliação do serviço prestado deve ser um atributo levado mais a sério, dado que é importante para os utentes e obtém um nível percecionado dos mais baixos.

Nesta investigação expôs-se, ainda, a relevância de uma organização auscultar os seus utentes, todavia estas práticas de auscultação devem ser preparadas e adequadas. Nomeadamente, uma outra conclusão que este estudo possibilitou reiterar foi a de que fazer um inquérito apenas com uma parte que interroge acerca da satisfação de forma direta produziria resultados potencialmente enviesados, pois as respostas às afirmações, em geral, são bastante positivas. No entanto, quando anteriormente são questionados atributo a atributo, empreende-se numa análise mais esmiuçada e pormenorizada, facultando níveis de satisfação mais fidedignos e representativos da realidade para com aquele serviço. Ao questionar unicamente acerca da satisfação corremos o risco de cair numa generalização exagerada que acaba por vulgarizar os resultados e, como se referiu anteriormente, pretendeu-se neste estudo partir de algo mais fatiado, os atributos, para posteriormente se avaliar o conjunto, os níveis de satisfação mais gerais.

Acresça-se que será sensato considerar que utentes que se dirigem pela primeira vez à LCA não detêm tanto conhecimento acerca do funcionamento, da gestão e das práticas da entidade, o que pode influenciar as respostas do inquérito por questionário e, posteriormente, resultados obtidos.

Se considerarmos então:

$$\text{Satisfação} = f(\text{Capacidade de Resposta, Valor acrescentado, Imagem Corporativa, E-government, Acessibilidade})$$

, é visível que os utentes como que distinguem entre aspetos *hard* e *soft* da qualidade que influenciam diretamente os níveis gerais de satisfação, nomeadamente o fator capacidade de resposta apresenta-se como o fator *hard*, devido aos atributos que encerra é efetivamente o mais influente entre todos os outros fatores. Em contrapartida, os restantes constituem-se fatores mais *soft*, particularmente o fator valor acrescentado é o menos representativo na equação. Embora deva ser dada também alguma prioridade aos atributos

que denominamos de valor acrescentado que mostram igualmente capacidade para influenciar decisivamente os níveis de satisfação dos utentes.

Curiosamente, apesar de todo o investimento em equipamentos informáticos e tecnológicos mais modernos, da disponibilização de vários canais de comunicação abertos e da orientação para a simplificação e modernização administrativa, o E-government não surge como uma prioridade para os utentes da LCA.

8. BIBLIOGRAFIA

- Accounts Commission for Scotland. (1999). Can't get no satisfaction? Using a gap approach to measure service quality. Audit Scotland. *Management Paper*.
- Anderson, R. (1973). Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance. *Journal of Marketing Research*, American Marketing Association, 10, 38-44. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3149407>
- Anderson, E., Fornell, C. (2000). Foundations of American customer satisfaction index. *Total Quality Management*, 11 (7), 869-882.
- Angelim, G. (2003). O modelo de gestão de atendimento integrado: desafios e perspectivas. *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Panamá. 1-11.
- Azevedo, J. (2002). CRM na Administração Pública Desafio e Oportunidade. *Revista Administração Pública – Tecnologias de Informação na Administração Pública*, (58).
- Babakus, E., Boller, G. W. (1992). An Empirical Assessment of Servqual Scale. *Journal of Business Research*, 24, 253-268. DOI:10.1016/0148-2963(92)90022-4
- Bank, J. (1998). *The Essence of Total Quality Management*. Mem Martins: Edições Cetop.
- Barreto, A. (2002). Mudança Social em Portugal, 1960/2000. *Instituto de Ciências Sociais*, Universidade de Lisboa. Retrieved from http://www.fd.unl.pt/docentes_docs/ma/RBR_MA_11673.pdf
- Bento, A. (2012). Como Fazer uma Revisão da Literatura: Considerações Técnicas e Práticas. *Revista JÁ*, Associação Académica da Universidade da Madeira, VII, (65), 42-44.
- Bleuel, B. (1990). Customer dissatisfaction and the zone of uncertainty. *The Journal of Services Marketing*, 4(1), 49-52.
- Booms, B.H., Bitner, M.J. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. J. Donnelly & W. George (Eds.) *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, 47 –51.

- Brown, T. J., Churchill, G. A., Peter, J. P. (1993). Improving the Measurement of Service Quality. *Journal of Retailing*, 69 (1), 127-139. DOI: [10.1016/S0022-4359\(05\)80006-5](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(05)80006-5)
- Caiado, A. (2003). *A Gestão das Organizações Públicas*. Lisboa: Áreas Editora.
- Carapeto, C., Fonseca, F. (2006). *Administração Pública- Modernização, qualidade e inovação*. Lisboa: Edições Sílabo, 2ª edição.
- Carman, J. M. (1990). Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the Servqual Dimensions. *Journal of Retailing*, 66 (1), 33-55.
- Carvalho, C. (2008). *Qualidade do serviço público: O caso da Loja do Cidadão*. Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Porto.
- Chase, R. (1978). *Where Does the Customer Fit in a Service Operation – What do You Have to Give Up in Order to Let the Customer Have it His Way?*. Harvard Business Review, 137-143.
- Chaves, N. (1996). Gerir na Administração Pública: Mudar no fundamental para servir melhor. *Revista Administração de Dirigentes e Técnicos do Estado*, X (IV), 25-32.
- Coelho, H. (1998). *Satisfação dos consumidores de cuidados de saúde: Avaliação dos pais e acompanhantes de crianças internadas*. Tese de Mestrado em Gestão de Empresas. Universidade do Minho. Braga.
- Correia, A. (2003). *A Qualidade como fator estratégico dos serviços de desporto. Serviços de Qualidade no Desporto – Piscinas, Polidesportivos e Ginásios*. CEFD Lisboa, 11-28.
- Cronin, J., Taylor, S. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56 (3), 55-68. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1252296>
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: New American Library.
- Crosby, P.B. (1984). *Quality is free*. New York: McGraw-Hill.
- Cruz, C. V., Carvalho, Ó. (1998). *Qualidade uma filosofia de Gestão*. Lisboa: Texto Editora, 3ª edição.

- Dawes, J., Rowley, J. (1999). Negative Evaluations of Service Quality – a Framework for Identification and Response. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 5 (2), 46-55.
- Deming, E. (1986). *Out of the Crisis*. Boston, Mass: MIT.
- Dubois, A., Gadde, L.-E. (2002). Systematic Combining: An Abductive Approach to Case Research. *Journal of Business Research*, 55, 553-560.
- Dubrin, A. (1998). *Princípios de Administração*. Rio de Janeiro: LTC.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case-study Research. *Academy of Management Review*, 14 (5), 532-550.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill, 3rd. Ed.
- Ferreira, A. (2006). *Percepção do desempenho dos serviços municipalizados e municipais de água e saneamento no distrito de Castelo Branco: A perspectiva dos utentes e funcionários*. Tese de Mestrado em Gestão. Universidade da Beira Interior. Covilhã.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: Sage Publications Ltd, 3rd Ed.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56 (1), 6-21.
- Gabinetes do Ministro Adjunto e do Secretário de Estado da Administração Pública e da Modernização Administrativa. (1999). *Melhor administração, mais cidadania: relatório & contas 1995/99*. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Gaster, L. (1995). Quality in Public services: Managers' Choice. *The International Journal of Health Planning and Management*, 10 (2), 147-148. DOI:10.1002/hpm.4740100213.
- George, A. L. & Bennett, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Belfer Centre for Science and International Affairs, Cambridge: Harvard University.
- Gerson, R. (1998). *Medir a qualidade e a satisfação do cliente: um guia para gerir um serviço de qualidade*. Lisboa: Monitor.

- Ghobadian, A., Speller, S., Jones, M. (1994). Service Quality Concepts and Models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(9), 43-66. DOI: [10.1108/02656719410074297](https://doi.org/10.1108/02656719410074297)
- Godfroij, A. (1995). Evaluation in the Private Sector: Evolution and Professionalization of Quality Management. *Knowledge & Policy*, 8 (3), 55-70. Retrieved from <http://link.springer.com/article/10.1007%2FBF02904931#page-2>. DOI: 10.1007/BF02904931.
- Goetsch, L., Davis, S. (2010). *Quality management for organizational excellence*. Upper Saddle River (NJ), Pearson Education International.
- Gonçalves, E. (2002). Serviço de atendimento ao cidadão: modelo organizacional para melhoria na prestação de serviço público. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa, Portugal.
- Grönroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), 36-44. DOI: [10.1108/EUM00000000004784](https://doi.org/10.1108/EUM00000000004784)
- Grönroos, C. (1990). *Service Marketing and Management – Managing the moments of truth in service competition*. Toronto: Lexington.
- Grönroos, C. (1998). Marketing Services: The Case of a Missing Product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13 (4/5), 322-338. DOI: [10.1108/08858629810226645](https://doi.org/10.1108/08858629810226645)
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing – A customer relationship management approach*. England: Wiley, West Sussex, 2nd Edition.
- Grönroos, C. (2001). The Perceived Service Quality Concept – A Mistake?, *Measuring Business Excellence*, 5 (4), 46-47.
- Hill, M., Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hill, S., Wilkinson, A. (1995). In Search of TQM. *Employee Relations*, 17 (3), 8-25.

- Hyde, A. (1992). The proverbs of Total Quality Management: Recharting the Path to Quality Improvement in the Public Sector. *Public Productivity & Management Review*, 16 (1), 25-37.
- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. New York: Prentice-Hall.
- Johnston, R. (1995). The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (5), 53-71.
- Juran, M. (1997). *A qualidade desde o projeto*. Brasil: Pioneira, 3ª Edição.
- Lage, L. (2008). *Qualidade e Satisfação nos Serviços Públicos: o caso de uma empresa municipal – EMARVR*. Tese de Mestrado em Gestão Pública e Autárquica. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Vila Real. Retrieved from <http://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/196/1/lmslage.pdf>
- Lawton, A., Rose, A. (1991). *Organisation and Management in the Public Sector*. UK: Pitman, 2nd Ed.
- Leal, R. (1999). *Gestão da Qualidade em Serviços Bancários: Análise de Falhas e Recuperação de Serviço*. Tese de Doutoramento em Engenharia Industrial. Universidade Nova de Lisboa. Lisboa.
- Lewis, R.C., Booms, B.H. (1983). The Marketing Aspects of Service Quality, in L. Berry, G. Shostack & G. Upah, (Eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago: American Marketing Association, 99-107.
- Lehtinen, U., Lehtinen, J.R. (1982). Service Quality: A Study of Quality Dimensions. Unpublished working paper. Helsinki: Service Management Institute, Finland OY.
- Loffler, E. (2001). Defining and Measuring Quality in Public Administration. *BBS Teaching and Research Review*, (5).
- Lopes, S. (2006). *Aplicação do Modelo Servqual na Avaliação da Qualidade do Serviço*. Monografia em Gestão. Universidade do Minho. Braga.
- Lopes, A., Capricho, L. (2007). *Manual de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Editora RH, Lda, 1ª Edição.
- Lowndes, V., Pratchett, L., Stoker, G. (2006). Diagnosing and Remediating the Failings of Official Participation Schemes: The CLEAR Framework. *Social Policy and Society*, 5(2).

- Macdonald, J. (1994). *A gestão da qualidade total com sucesso*. Lisboa: Editorial Presença.
- Mani, B. G. (1995). Old Wine in New Bottles Tastes Better: A Case Study of TQM Implementation in the IRS. *Public Administration Review*, 55 (2), 147-158.
- Marques, M. (2007). One – Stop Shopping In Portugal. *SmartLessons In Advisory Services*, 1-4.
- Miguel, P., Salomi, G. (2004). Uma Revisão dos Modelos para Medição da Qualidade em Serviços. *Revista Produção*, 14 (1).
- Moller, C. (1992). *O lado da Qualidade: Maximizando a qualidade dos Produtos e Serviços através do Desenvolvimento das Pessoas*. São Paulo: Ed. Livraria Pioneira.
- Oakland, J. (1993). *Total Quality Management*. Great Britain: Licensin Agency Ltd, 2ª edição.
- Oliver, R. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17 (4), 460-469.
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction – A behavioural perspective on the consumer*. Irwin: McGraw- Hill.
- Omachonu, V., Ross, J. (2004). *Principles of total quality*. Boca Raton (FL): Taylor & Francis, 3d edition.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.
- Parasuraman, A., zeithaml, V., Berry, L. (1994). Ressessment of expectation as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of Marketing*, 58 (1), 111-124.

- Parker, R., Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: evidence from six organizations. *The International Journal of Public Sector Management*, 13 (2), 125-141.
- Peter, T. (1989). *Thriving on Chaos*. Londres: MacMillan.
- Pires, A. (1993). *Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, A. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pollitt, C., Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: a comparative analysis*. Oxford: University Press.
- Quintella, H., Silva, R. (2006). Qualidade e Liderança na Prestação de Serviços: Uma Avaliação Usando Escala Servqual e LPI. Universidade Federal Fluminense. Retrieved from http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume62006/RelPesq_V6_2006_04.pdf
- Robinson, S. (1999). Measuring service quality: current thinking and future requirements. *Marketing Intelligence & Planning*, 17 (1), 21-32. DOI: [10.1108/02634509910253777](https://doi.org/10.1108/02634509910253777)
- Rocha, J. A. O. (2006). *Gestão da qualidade- Aplicação ao serviço público*. Lisboa: Escolar Editora, 2ª edição.
- Ramseook, P., Lukea-Bhiwajee, S., Naidoo, P. (2010). Service Quality in the Public Service. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3 (1), 37-50.
- Sá, P. M. (2002). *Organisational Excellence in the Public Sector: With special reference to the Portuguese Local Government. PhD Thesis. UK: Sheffield Hallam University*.
- Sá, P., Sintra, O. (2008). *Modernização Administrativa e Gestão da Qualidade: Um Estudo Empírico nos Municípios Portugueses*. FEUC/ Gabinete de Qualificação na Administração, Câmara de Pombal, 57-80.
- Santos, M. S. (2009). *A satisfação do Consumidor e as Intenções de Comportamento: O Caso da Companhia Ryanair*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação. Universidade Fernando Pessoa. Porto.

- Santos, P. (2011). *Contributos para um modelo de satisfação de clientes*. Tese de mestrado: Engenharia e Gestão Industrial, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Universidade de Aveiro. Aveiro.
- Santos, A. (1996). *Satisfação dos Clientes – Um objetivo estratégico de gestão*. Porto: Texto Editora.
- Sasser, W. E., Olsen, R. P., Wyckoff, D. D. (1978). *Management of Service Operations: Text and Cases*. Boston: Allyn e Bacon.
- Sarmento, M., Silva, N. (2006). A Qualidade na Administração Pública – Uma Necessidade Urgente nos Serviços Públicos. *Revista Militar*, (2451), 1-11.
- Scharitzer, D., Korunka, C. (2000). New Public Management: Evaluating the Success of Total Quality Management and Change Management Interventions in Public Services from the Employees' and Customers' Perspectives. *Total Quality Management*, 11 (7), 941-953. DOI: 10.1080/09544120050135489.
- Schröder, G., Birgelen, M., Lemmink, J., de Ruyter, K. e Wetzels, M. (2000). Moments of Joy and Sorrow – an Empirical Assessment of the Complementary Values of Critical Incidents in Understanding Customer Service Evaluations. *European Journal of Marketing*, 34 (1-2), 107-125.
- Sepúlveda, M. (1998). Satisfação dos utentes em relação à qualidade dos cuidados: consultas de ginecologia/obstetrícia e de cirurgia geral no São Vítor, Medicina Apoiada. S.A. *Revista Portuguesa de Saúde pública*, 16 (4), 33-39.
- Shahin, A., Samea, M. (2010). Developing the Models of Service Quality Gaps: A Critical Discussion. Macrothink InstituteTM. *Business Management and Strategy*, 1 (1), 1-11.
- Silva, J. (2002). *Descentralização, Serviços ao Cidadão e a Estrutura da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Simões, C. (2006). *O papel dos serviços de reabilitação na satisfação dos seus utentes: O caso do Centro de Medicina de Reabilitação da região Centro – Rovisco Pais*. Tese de Mestrado em Gestão. Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional das Beiras. Viseu.

- Soares, A. (2002). *A Qualidade do Serviço Público na Óptica dos Clientes Internos: estudo de caso no Instituto de Acção Social*. Tese de Mestrado em Gestão Pública. Universidade dos Açores. Ponta Delgada.
- Sousa, A. (2003). *Qualidade na Administração Local, Formulação de um Plano para Implementação de um Sistema de Qualidade na Câmara Municipal de Espinho*. Tese de Mestrado em Administração Pública. Universidade do Minho. Braga.
- Stauss, B., Weinlich, B. (1997). Process-oriented Measurement of Service Quality. Applying the Sequential Incident Method. *European Journal of Marketing*, 31 (1), 33-55.
- Strauss, A., Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. California: Sage Publications, Inc.
- Surprenant, C. F., Solomon, M. R. (1987). Predictability and Personalization in the Service Encounter. *Journal of Marketing*, 51, 86-96.
- Teas, R. (1993). Expectations, performance evaluation and consumer's perceptions of quality. *Journal of Marketing*, 57(4), 18-34.
- Teas, R. (1994). Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 132-139.
- Veludo, M. (1997). *A Qualidade e Valor*. Programa Avançado de Gestão para Executivos. Universidade Católica Portuguesa/Administração Pública Açoreana 1997/98. Escola de Pós-Graduação em Ciências Económicas e Empresariais.
- Vinni, R. (2007). Total Quality management and Paradigms of Public Administration. *International Public Management Review*, 8 (1), 103-131.
- White, O. F., Wolf, J. F. (1995). Deming's Total Quality Management Movement and the Baskin Robbins Problem Part 2: Is This Icecream American?. *Administration & Society*, 27 (2), 307-321. Doi: 10.1177/009539979502700202
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2ª ed.

- Zeithaml, V. (1981). How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services. Marketing Services, James Donnelly and Williams George, eds. Chicago: American Marketing Association.
- Zeithaml, V., Bitner, J. (2000). *Services Marketing: Integrating customer focus across the firm*. Boston: Irwin/ McGraw- Hill, 2nd ed.

Legislação:

- Decreto-Lei n.º 43/2012, de 23 de Fevereiro
- Decreto-Lei n.º 116/2007, de 27 de Abril
- Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio
- Deliberação Nº 06/06, Integração do Instituto para a Gestão das Lojas do Cidadão (IGLC) na Agência para a Modernização Administrativa I.P. (AMA)
- Lei n.º 64-B/2011 de 30 de Dezembro
- Lei n.º 66-B/2012 de 31 de Dezembro
- Portaria n.º 498/2007 de 30 de Abril

Documentos fornecidos pela Loja do Cidadão de Aveiro:

- Manual de Funcionamento Geral – Loja do Cidadão de Aveiro, 2008
- Manual de Procedimentos da Loja do Cidadão de Aveiro, 2002
- Manual de Procedimentos das Lojas do Cidadão – Lojas de Grande e Média Dimensão, 2011
- Organização interna da AMA – unidades orgânicas, respetivas chefias, competências e composição, 2012
- Plano de Atividades da Loja do Cidadão de Aveiro 2012
- Plano de Atividades da Loja do Cidadão de Aveiro 2013
- Standard Corporate Inline, Manual do Gestor, 2008

Sites:

- Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas. (2013). Retrieved 05 Fevereiro 2013, from <http://www.adse.pt/page.aspx?idCat=162&IdMasterCat=4&MenuLevel=1>
- Agência para a Modernização Administrativa. (2013). Retrieved from 17 Março 2013, from <http://www.ama.pt/>
- Simplex. (2013). Retrieved 17 Março 2013, from <http://www.simplex.pt/>
- Portal do Cidadão. (2013). Retrieved 11 Junho 2013, from <http://www.portaldocidadao.pt/PORTAL/pt>
- Portal do Cidadão. (2013). Retrieved 11 Junho 2013, from http://www.portaldocidadao.pt/PORTAL/pt/LojaCidadao/Lojas/LOJ_aveiro.htm

9. Anexos

Anexo 1: Dez Determinantes para o SERVQUAL

Determinante	Conceito
Confiabilidade	Engloba a consistência do desempenho e a confiabilidade. Também significa que a entidade honra os seus compromissos. Especificamente envolve precisão nas contas, manutenção dos registos de forma correta e a realização do serviço no tempo designado.
Prestabilidade	Refere-se à prestabilidade que os funcionários demonstram na prestação do serviço. Envolve rapidez nos serviços.
Competência	Possuir as habilidades necessárias e conhecimento para realizar o serviço, envolvendo conhecimento e habilidade no atendimento e no apoio operacional e capacidade de pesquisa da organização.
Acessibilidade	Diz respeito à proximidade e à facilidade de contacto. Engloba acessibilidade por telefone, tempo de espera, horário de funcionamento e localização conveniente.
Cortesia	Educação, respeito, consideração e amabilidade dos funcionários. Compreende também consideração com a propriedade do cliente.
Comunicação	Manter os clientes informados e, preferencialmente, em linguagem que sejam capazes de compreender, adaptando-a se necessário. Também compreende explicações acerca do serviço, preços, etc. e garantir ao consumidor que o eventual problema será resolvido.
Credibilidade	Considera honestidade e comprometimento com os seus objetivos e com os interesses dos clientes. Abarca o nome e as características da entidade e as características dos funcionários ao nível da interação com os clientes.
Segurança	Ausência de perigo, risco ou dúvidas. Segurança física financeira e confidencialidade.
Compreensão e Conhecimento do Cliente	O esforço para a compreensão das necessidades dos clientes. Aprender acerca dos requisitos específicos do cliente, atenção personalizada e individualizada e reconhecer clientes frequentes.
Aspetos Tangíveis	Inclusão das evidências físicas, como o aspeto das instalações e dos funcionários, ferramentas e equipamentos.

Fonte: Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) *in* Miguel e Salomi (2004), pag.17

Anexo 2: Vinte e dois atributos do SERVQUAL

ITEM	EXPECTATIVA (E)	DESEMPENHO (D)
1	Ela deveria ter equipamentos modernos.	XYZ tem equipamentos modernos.
2	As suas instalações físicas deveriam ser visualmente atrativas.	As instalações físicas de XYZ são visualmente atrativas.
3	Os seus empregados deveriam estar bem-vestidos e asseados.	Os empregados de XYZ são bem-vestidos e asseados.
4	A aparência das instalações da empresa deveria estar conservada de acordo com o serviço oferecido.	A aparência das instalações físicas de XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido.
5	Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo deveriam fazê-lo.	Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.
6	Quando os clientes têm algum problema com esta empresa ela deveria ser solidária e deixá-los seguros.	Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro.
7	Esta empresa deveria ser de confiança.	XYZ é de confiança.
8	Ela deveria fornecer o serviço no tempo prometido.	XYZ fornece o serviço no tempo prometido.
9	Ela deveria manter seus registros de forma correta.	XYZ mantém seus registros de forma correta.
10	Não seria de se esperar que ela informasse os clientes exatamente quando os serviços fossem executados.	XYZ não informa exatamente quando os serviços serão executados.
11	Não é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados da empresa.	Você recebe serviço imediato dos empregados da XYZ.
12	Os empregados das empresas não têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes.	Os empregados da XYZ não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.
13	É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos.	Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.
14	Clientes deveriam ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.	Você pode acreditar nos empregados da XYZ.
15	Clientes deveriam ser capazes de se sentir seguros na negociação com os empregados da empresa.	Você se sente seguro em negociar com os empregados da XYZ.
16	Seus empregados deveriam ser educados.	Empregados da XYZ são educados.
17	Seus empregados deveriam obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.	Os empregados da XYZ não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.
18	Não seria de esperar que a empresa desse atenção individual aos clientes.	XYZ não dá atenção individual a você.
19	Não se pode esperar que os empregados deem atenção personalizada aos clientes.	Os empregados da XYZ não dão atenção pessoal.
20	É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.	Os empregados da XYZ não sabem das suas necessidades.
21	É absurdo esperar que esta empresa tenha os melhores interesses de seus clientes como objetivo.	XYZ não tem os seus melhores interesses como objetivo.
22	Não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.	XYZ não tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.

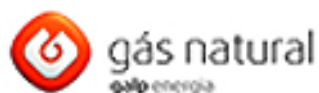
Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) in Miguel e Salomi (2004), pag.20

Anexo 3: Cinco dimensões do SERVQUAL e atributos

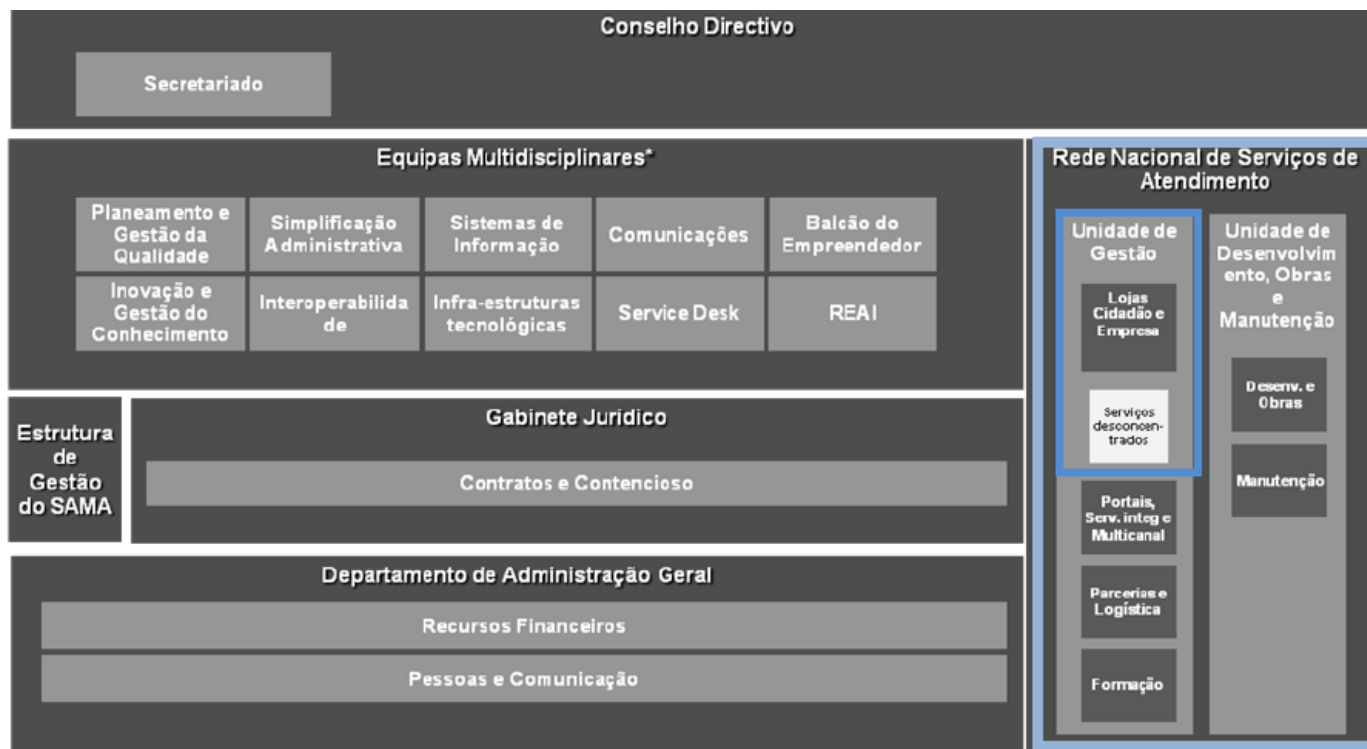
DIMENSÕES SERVQUAL						
Dez dimensões originais	Aspectos Tangíveis	Confiabilidade	Presteza	Segurança	Empatia	
Aspectos Tangíveis	questões 1 a 4					
Confiabilidade		questões 5 a 9				
Presteza						questões 10 a 13
Competência				questões 14 a 17		
Cortesia						
Credibilidade						
Segurança						
Acessibilidade						questões 18 a 22
Comunicação						
Compreensão/ conhecimento do cliente						

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) *in* Miguel e Salomi (2004), p.21

Anexo 4: Entidades existentes na LCA



Anexo 5: Organograma da AMA



Fonte: Organização interna da AMA – unidades orgânicas, respetivas chefias, competências e composição, 2012, p.2

Anexo 6: Lista de tarefas com as atividades diárias

Data	Mês	Ano	Tarefas
15-10-2012	Outubro	2012	Leitura do Manual das Lojas de Pequena e Média Dimensão
15-10-2012	Outubro	2012	Leitura da Lei Orgânica da AMA - Decreto-Lei 43_2012
15-10-2012	Outubro	2012	Leitura: Organização Interna da AMA-unidades orgânicas, respetivas chefias, competências e composição
15-10-2012	Outubro	2012	Leitura do Guia do utilizador 2012
16-10-2012	Outubro	2012	Leitura: "As Lojas do Cidadão: Missão, Valores e Serviços ao Cidadão"
16-10-2012	Outubro	2012	Leitura: MAIS Portugal- Estratégia para a Administração Eletrónica
16-10-2012	Outubro	2012	Leitura dos Guias Nova Aprendizagem (1 a 6)
17-10-2012	Outubro	2012	Iniciação ao programa estatístico Inline; BMS
18-10-2012	Outubro	2012	Atualização da Estatística diária (Aprendizagem); BMS
19-10-2012	Outubro	2012	Atualização da base de dados de Louvores de 2011 (Estatística)
22-10-2012	Outubro	2012	Atualização da base de dados de Louvores de 2009, 2010 e 2011 (Estatística)
23-10-2012	Outubro	2012	Atualização da base de dados de Louvores de 2009, 2010 e 2011 (Estatística)
24-10-2012	Outubro	2012	Atualização da base de dados Louvores de 2008 (Estatística); BMS; Atendimento telefónico (Iniciação)
25-10-2012	Outubro	2012	BMS e Apoio
26-10-2012	Outubro	2012	BMS
27-10-2012	Outubro	2012	BMS
29-10-2012	Outubro	2012	BMS e Mapa de Estatística da Fotofixe
30-10-2012	Outubro	2012	Estatística, Apoio e BMS
31-10-2012	Outubro	2012	Estatística, Apoio, BMS e Mapas de Indicadores Globais (Intranet e RCC)
05-11-2012	Novembro	2012	Atualização da Base de Dados das Sugestões (Estatística); BMS; Apoio
06-11-2012	Novembro	2012	Atualização da Base de Dados das Sugestões (Estatística); Mapas de Indicadores Globais (RCC)
07-11-2012	Novembro	2012	Atualização da Base de dados das reclamações consoante livros de reclamações; Estatística diária
08-11-2012	Novembro	2012	Atualização da Base de dados das reclamações consoante livros de reclamações; Estatística diária
09-11-2012	Novembro	2012	Estatística, Apoio e BMS
12-11-2012	Novembro	2012	Atualização da base de dados reclamações, louvores e sugestões no RCC (Estatística)
13-11-2012	Novembro	2012	Atualização da base de dados reclamações, louvores e sugestões no RCC (Estatística)
14-11-2012	Novembro	2012	Estatística, Apoio e BMS; Controlo de Consumíveis
15-11-2012	Novembro	2012	Estatística, Apoio e BMS; Controlo de Consumíveis
16-11-2012	Novembro	2012	Estatística, Apoio e BMS; Controlo de Consumíveis
19-11-2012	Novembro	2012	Estatística, Apoio, BMS, tratamento de reclamações; controlo de Consumíveis
20-11-2012	Novembro	2012	Estatística, Apoio e BMS; controlo de Consumíveis
21-11-2012	Novembro	2012	Estatística, Apoio, BMS, tratamento de reclamações; controlo de Consumíveis
22-11-2012	Novembro	2012	Estatística, Apoio e BMS; controlo de Consumíveis
23-11-2012	Novembro	2012	Estatística, Apoio e BMS; controlo de Consumíveis
24-11-2012	Novembro	2012	Estatística, Apoio, BMS, tratamento de reclamações; controlo de Consumíveis

26-11-2012	Novembro	2012	Estatística, Apoio e BMS; controlo de Consumíveis
27-11-2012	Novembro	2012	Estatística, Apoio e BMS; controlo de Consumíveis
28-11-2012	Novembro	2012	Estatística, Apoio e BMS; controlo de Consumíveis
29-11-2012	Novembro	2012	Estatística, Apoio e BMS; controlo de Consumíveis
03-12-2012	Dezembro	2012	Estatística Mensal (bases de dados globais, relatórios globais, ug, intranet, rcc)
04-12-2012	Dezembro	2012	Estatística, Apoio, BMS, tratamento de reclamações; controlo de Consumíveis
05-12-2012	Dezembro	2012	Estatística, Apoio e BMS; controlo de Consumíveis
06-12-2012	Dezembro	2012	Estatística, Apoio e BMS; controlo de Consumíveis
07-12-2012	Dezembro	2012	Estatística, Apoio e BMS; controlo de Consumíveis
10-12-2012	Dezembro	2012	Estatística, Apoio e BMS; controlo de Consumíveis
11-12-2012	Dezembro	2012	Estatística, Apoio e BMS; controlo de Consumíveis
12-12-2012	Dezembro	2012	Estatística, Apoio e BMS; controlo de Consumíveis
13-12-2012	Dezembro	2012	Estatística, Apoio e BMS; controlo de Consumíveis
14-12-2012	Dezembro	2012	Estatística, Apoio e BMS, Stock dos consumíveis, Tratamento de Louvor
17-12-2012	Dezembro	2012	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
18-12-2012	Dezembro	2012	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
19-12-2012	Dezembro	2012	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
20-12-2012	Dezembro	2012	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
21-12-2012	Dezembro	2012	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
22-12-2012	Dezembro	2012	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
26-12-2012	Dezembro	2012	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
27-12-2012	Dezembro	2012	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
02-01-2013	Janeiro	2013	Estatística Mensal
03-01-2013	Janeiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis, atualização da base de dados de fardamento e dos funcionários.
04-01-2013	Janeiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
07-01-2013	Janeiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
08-01-2013	Janeiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
09-01-2013	Janeiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
10-01-2013	Janeiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
11-01-2013	Janeiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
14-01-2013	Janeiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
15-01-2013	Janeiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
16-01-2013	Janeiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
17-01-2013	Janeiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
18-01-2013	Janeiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
19-01-2013	Janeiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
21-01-2013	Janeiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
22-01-2013	Janeiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
23-01-2013	Janeiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
24-01-2013	Janeiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
28-01-2013	Janeiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis

29-01-2013	Janeiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis, atualização da base de dados de fardamento e dos funcionários.
30-01-2013	Janeiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
31-01-2013	Janeiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
01-02-2013	Fevereiro	2013	Estatística Mensal, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações...
04-02-2013	Fevereiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
05-02-2013	Fevereiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
06-02-2013	Fevereiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
07-02-2013	Fevereiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
08-02-2013	Fevereiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
11-02-2013	Fevereiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
12-02-2013	Fevereiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
13-02-2013	Fevereiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
14-02-2013	Fevereiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
15-02-2013	Fevereiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis
16-02-2013	Fevereiro	2013	Preparação das Reuniões com os parceiros (Estatística, Compromisso para a qualidade, funcionário do ano 2012 e projeções 2013)
18-02-2013	Fevereiro	2013	Preparação das Reuniões com os parceiros (Estatística, Compromisso para a qualidade, funcionário do ano 2012 e projeções 2013)
19-02-2013	Fevereiro	2013	Preparação das Reuniões com os parceiros (Estatística, Compromisso para a qualidade, funcionário do ano 2012 e projeções 2013)
20-02-2013	Fevereiro	2013	Preparação das Reuniões com os parceiros (Estatística, Compromisso para a qualidade, funcionário do ano 2012 e projeções 2013)
21-02-2013	Fevereiro	2013	Preparação das Reuniões com os parceiros (Estatística, Compromisso para a qualidade, funcionário do ano 2012 e projeções 2013)
25-02-2013	Fevereiro	2013	Preparação das Reuniões com os parceiros (Estatística, Compromisso para a qualidade, funcionário do ano 2012 e projeções 2013)
26-02-2013	Fevereiro	2013	Preparação das Reuniões com os parceiros (Estatística, Compromisso para a qualidade, funcionário do ano 2012 e projeções 2013)
27-02-2013	Fevereiro	2013	Preparação das Reuniões com os parceiros (Estatística, Compromisso para a qualidade, funcionário do ano 2012 e projeções 2013)
28-02-2013	Fevereiro	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis, tratamento de correspondência
01-03-2013	Março	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis, tratamento de correspondência, atualização da base de dados de fardamento e dos funcionários.
04-03-2013	Março	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis, tratamento de correspondência
05-03-2013	Março	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis, tratamento de correspondência
06-03-2013	Março	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis, tratamento de correspondência
07-03-2013	Março	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controlo de consumíveis, tratamento de correspondência

08-03-2013	Março	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
11-03-2013	Março	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
12-03-2013	Março	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência, elaboração de comunicação interna.
13-03-2013	Março	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
14-03-2013	Março	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
18-03-2013	Março	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
19-03-2013	Março	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
20-03-2013	Março	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
21-03-2013	Março	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
22-03-2013	Março	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
23-03-2013	Março	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
25-03-2013	Março	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
26-03-2013	Março	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
27-03-2013	Março	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., consumíveis
01-04-2013	Abril	2013	Estatística Mensal, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações, louvores...
02-04-2013	Abril	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
03-04-2013	Abril	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
04-04-2013	Abril	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
05-04-2013	Abril	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência, atualização da base de dados de fardamento e dos funcionários.
08-04-2013	Abril	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência, elaboração de comunicação interna.
09-04-2013	Abril	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
10-04-2013	Abril	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência

14-05-2013	Maio	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
15-05-2013	Maio	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
16-05-2013	Maio	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência, atualização da base de dados de fardamento e dos funcionários.
17-05-2013	Maio	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
18-05-2013	Maio	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
20-05-2013	Maio	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
21-05-2013	Maio	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
22-05-2013	Maio	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
23-05-2013	Maio	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
24-05-2013	Maio	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
25-05-2013	Maio	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
27-05-2013	Maio	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
28-05-2013	Maio	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
29-05-2013	Maio	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
30-05-2013	Maio	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência
31-05-2013	Maio	2013	Estatística, Apoio e BMS, Tratamento de reclamações ..., controle de consumíveis, tratamento de correspondência

Fonte: Elaboração própria

Anexo 7: Esquema de Seleção de Pontos de Recolha

ABRIL		Hora			
		8.30H -12H	12H -14H	14H-17H	17H - 19.30H
Semana	Semana 1-2 [2ª a 4ª]	A	D	C	B
	Semana 1-2 [5ª e 6ª]	B	A	D	C
	Semana 3-4-5 [2ª a 4ª]	C	B	A	D
	Semana 3-4-5 [5ª e 6ª]	D	C	B	A

Fonte: Elaboração Própria



INQUÉRITO AOS UTENTES DA LOJA DO CIDADÃO DE AVEIRO

Apresentação

Pretende-se, com o inquérito em questão, avaliar a qualidade do serviço público prestado pela Loja do Cidadão de Aveiro e analisar, em simultâneo, o grau de satisfação dos utentes.

Este encontra-se estruturado por um conjunto de questões relativas aos seus dados pessoais e, por conseguinte, às suas expectativas relativamente a como deveria ser a prestação do serviço público e ainda às suas perceções da realidade.

As respostas são anónimas e a informação será tratada com toda a confidencialidade, sendo apenas utilizada para fins estatísticos e académicos. É fundamental que responda a todas as questões baseando-se na sua experiência como utente, não existindo respostas “certas” ou “erradas”, o importante é que o inquérito demonstre fielmente a sua opinião.

A sua participação será com certeza voluntária mas, por favor, considere que a utilidade deste estudo depende do maior número de respostas obtidas, de forma a possibilitar uma melhor perceção das suas necessidades e da forma como avalia a qualidade de serviço público fornecido.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Hora:

Semana:

Dados Pessoais

1 - Sexo

Feminino

☐

Masculino

☐

2- Estado Civil

Solteiro(a)

☐

Casado (a) ou em união de facto

☐

Divorciado(a)

☐

Viúvo (a)

☐

Outro. Qual? _____

3 – Idade _____

4 – Habilitações Literárias

< 9º Ano

☐

9º Ano

☐

12º Ano

☐

Bacharelato

☐

Licenciatura ou mais

☐

Outro. Qual? _____

5 – Situação perante o trabalho

Empregado

☐

Desempregado

☐

Estudante a Tempo Inteiro

☐

Inativo

☐

Outro. Qual? _____

6 - Residência (Freguesia): _____

7- É a primeira vez que recorre à Loja do Cidadão de Aveiro?

Sim ☐

Não ☐

8 – Como teve conhecimento dos serviços existentes nesta Loja do Cidadão?

9 - Com que frequência recorre aos serviços prestados na Loja do Cidadão de Aveiro?

Raramente (<1 vez por mês) ☐

Semanalmente ☐

Mensalmente ☐

Diariamente ☐

10 - Quais os serviços que mais utiliza quando recorre à Loja do Cidadão de Aveiro?

Balcão Multisserviços	<input type="checkbox"/>	EDP	<input type="checkbox"/>
Autoridade Tributária – Finanças	<input type="checkbox"/>	Galp Energia	<input type="checkbox"/>
Caixa Geral de Depósitos	<input type="checkbox"/>	Segurança Social	<input type="checkbox"/>
Instituto dos Registos e do Notariado	<input type="checkbox"/>	MEO-TMN	<input type="checkbox"/>
Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	<input type="checkbox"/>	Via Verde	<input type="checkbox"/>
Balcão do Empreendedor	<input type="checkbox"/>	IMTT	<input type="checkbox"/>
Instituto da Construção e do Imobiliário	<input type="checkbox"/>	ACT	<input type="checkbox"/>

11 – Qual/Quais o(s) serviço(s) a que recorreu hoje?

Expectativas e Percepções

12- Utilizando uma escala de 1 a 7 (em que 1 corresponde ao nível mínimo e 7 ao nível máximo), classifique as suas expectativas (Nível Esperado) acerca da prestação do serviço da Loja do Cidadão de Aveiro e, posteriormente, baseando-se na sua experiência como utente, classifique a sua percepção (Nível Entendido) acerca do serviço público prestado pela mesma entidade, assinalando com um X na área correspondente.

	Nível Esperado	Nível Entendido
O serviço deveria dispor de equipamentos informáticos e tecnológicos modernos.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Os funcionários deveriam estar vestidos e identificados de forma apropriada.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
A entidade deveria estar dotada de sinalização apropriada para a orientação dos utentes.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
As instalações físicas deveriam ser confortáveis e adequadas ao serviço prestado (circulação de pessoas, área de espera e área de atendimento).	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
A entidade deveria facultar diversos canais de comunicação abertos, tais como, telefone, fax, correio, e-mail e internet.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
A entidade deveria proporcionar aos utentes a oportunidade de participar na avaliação dos serviços prestados.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O serviço deveria mostrar-se empenhado na resolução do problema do utente.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O problema que levou o utente a deslocar-se ao serviço deveria ser resolvido de imediato.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Se o assunto não puder ser resolvido naquele serviço, este deveria informar de como proceder para o conseguir resolver.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O utente deveria sentir-se seguro em relação ao serviço que lhe é prestado.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Os funcionários deveriam ter a formação e conhecimentos adequados e atuais para responder às dúvidas suscitadas pelos utentes.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

Os funcionários deveriam ser educados e corteses com os utentes.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O serviço deveria ser prestado de forma personalizada, demonstrando sensibilidade para com as necessidades específicas de cada utente.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Os tempos de espera indicados deveriam ser cumpridos.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Os funcionários deveriam responder prontamente às questões colocadas pelos utentes.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
A entidade deveria disponibilizar sempre todo o tipo de informação para evitar constrangimentos e para que os cidadãos se sintam esclarecidos.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
As informações prestadas pelo serviço deveriam ser precisas e claras.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O horário de funcionamento da entidade deveria estar adaptado às necessidades do utente.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
A entidade deveria simplificar as obrigações de natureza burocrática.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
A prestação do serviço na Loja do Cidadão deveria ser executada de forma rápida.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O preço cobrado deveria ser adequado ao serviço em questão.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
A entidade deveria ter uma localização acessível ao cidadão.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
A entidade deveria dispor de serviços de apoio úteis aos restantes serviços (serviço de fotocópias, serviço de fotografias, cafetaria, etc).	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

Outras características que considera pertinente destacar para a prestação de um serviço adequado no contexto da Loja do Cidadão de Aveiro.

13 - Satisfação com os serviços prestados na Loja do Cidadão de Aveiro

Utilizando uma escala de 1 a 7 (em que 1 corresponde ao nível mínimo e 7 ao nível máximo), classifique o seu nível de satisfação com os serviços prestados na Loja do Cidadão de Aveiro.

Consigo resolver os meus problemas recorrendo aos serviços da Loja do Cidadão de Aveiro.	1 2 3 4 5 6 7
O serviço permite-me poupar tempo.	1 2 3 4 5 6 7
O serviço torna a minha vida mais fácil.	1 2 3 4 5 6 7
O serviço prestado é conveniente.	1 2 3 4 5 6 7
Os serviços disponíveis na loja do cidadão estão ajustados com as minhas necessidades.	1 2 3 4 5 6 7
Vou continuar a recorrer aos serviços da loja do cidadão.	1 2 3 4 5 6 7
Já recomendei a utilização da loja do cidadão.	1 2 3 4 5 6 7

Muito obrigado por ter disponibilizado o seu tempo e colaborado no preenchimento deste questionário.

Anexo 9: Tabela de componentes da A.F para a variável do Gap

Rotated Component Matrix ^a					
	Component				
	1	2	3	4	5
GAP 1	,260	-,077	,238	,682	-,278
GAP 2	,044	-,012	,693	,418	,170
GAP 3	,275	,262	,709	,021	,238
GAP 4	,130	,786	,109	-,030	,325
GAP 5	,317	,117	,100	,654	,085
GAP 6	,049	,648	-,103	,536	,054
GAP 7	,714	,322	,159	,063	,047
GAP 8	,731	,286	,034	,172	-,066
GAP 9	,746	,066	-,078	,282	,124
GAP 10	,742	,053	,053	,339	,000
GAP 11	,809	,226	,212	,033	,049
GAP 12	,748	,116	,269	,085	-,076
GAP 13	,401	,602	,274	-,114	,096
GAP 14	,318	,828	,027	-,026	-,054
GAP 15	,743	,186	,270	,115	,115
GAP 16	,740	,209	,198	,224	,280
GAP 17	,757	,385	,154	-,010	,072
GAP 18	,435	,054	,647	,001	-,219
GAP 19	,374	,694	,268	,074	-,122
GAP 20	,678	,281	,161	-,003	,247
GAP 21	,362	,678	,087	-,152	-,241
GAP 22	,240	-,004	,123	-,052	,819
GAP 23	,072	,736	-,043	,283	,034